

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PRÉSIDENTS-DIRECTEURS GÉNÉRAUX: DYNAMIQUE
DU DÉVELOPPEMENT DE LEURS
CONNAISSANCES

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
DAVID BÉLANGER

DÉCEMBRE 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

AVANT-PROPOS

Plusieurs raisons motivent la présente recherche. Tout d'abord, étant préoccupé depuis de nombreuses années par la pérennité des organisations, j'ai fait plusieurs lectures sur le sujet. À cause de ces dernières, j'ai pu rapidement constater une inadéquation entre les pratiques de développement et de transfert des connaissances mises de l'avant et les besoins des individus en développement. De l'autre côté, je me suis aussi intéressé depuis plusieurs années par les caractéristiques différenciatrices des excellentes organisations et l'une d'entre elles correspond aux individus qui les gouvernent. Ces derniers doivent posséder certaines caractéristiques, compétences et connaissances pour assumer pleinement leurs responsabilités. Il devient donc intéressant de comprendre le développement de leurs connaissances dans l'ascension au sommet hiérarchique. C'est ainsi que j'ai étudié les cas de cinq présidents-directeurs généraux pour mieux comprendre l'utilisation qu'ils ont fait des pratiques de développement et de transfert des connaissances, mais également pour en connaître les moments d'utilisation et les apprentissages qui ont été réalisés.

Avant de poursuivre, de nombreux remerciements s'imposent. Tout d'abord, merci à mes codirecteurs de recherche, messieurs Michel Bédard et Gilles Simard, de l'UQAM, qui, dès le début, ont cru en mes capacités malgré un profil atypique d'entrepreneur. Un merci plus que spécial à Gilles Simard qui, à titre d'ex-directeur de programme, de professeur et finalement de codirecteur, m'a tout d'abord admis dans le programme, m'a encouragé et m'a particulièrement conseillé dans les phases d'analyses et d'écritures de cette thèse. Sans le soutien de mes codirecteurs, il est évident que je n'aurais pas été en mesure de progresser aussi aisément dans le programme.

De plus, j'aimerais aussi adresser un remerciement spécial à la femme qui partage ma vie depuis plus de 22 ans, qui en tout temps a été disponible, soutenante, aimante et

ce, bien que nos domaines d'intérêts soient très différents. Merci également à mes trois enfants qui, sans le savoir, m'ont toujours permis de revenir sur terre malgré de trop longues périodes dans les réflexions très loin de leurs préoccupations. Des mercis spéciaux à Éric Normandeau, qui a eu la générosité et la curiosité de me donner un coup de main pour passer la ligne finale, tout comme Yves-André Bureau qui m'a offert généreusement un espace des plus agréables avec vue sur le Mont-Royal pour la rédaction de ce document. Merci à tous les membres de ma famille et mes amis qui souhaitent mon bonheur et ma réussite. Ils sont toujours restés intéressés et curieux par rapport à cette thèse.

Je remercie aussi les cinq candidats finaux et le candidat en pré test, qui malgré leur occupation du temps très chargée, ont été en mesure de m'accorder les entrevues nécessaires. Pour cette recherche, chacun d'eux a été généreux, ouvert et enthousiaste, ce qui m'a permis de comprendre en profondeur leur cheminement d'apprentissage.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	II
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
RÉSUMÉ	IX
INTRODUCTION	11
CHAPITRE I	
ÉTAT DE LA SITUATION.....	19
1.1 ÉTAT DE LA SITUATION DE LA RELÈVE DES PDG	19
1.2 FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES	21
1.3 LES ENJEUX DE LA RELÈVE	26
CHAPITRE II	
REVUE DE LITTÉRATURE	37
2.1 LA RELÈVE: DÉFINITION ET ORIGINE	37
2.1.1 Typologies.....	39
2.1.2 Plans	39
2.2 LES CONNAISSANCES.....	41
2.2.1 Définition	42
2.2.2 Connaissance versus information.....	42
2.2.3 Types de connaissances et continuum	43
2.2.4 Le contexte dans le processus de création des connaissances.....	46
2.2.5 Impact des types de connaissances	47
2.2.6 Connaissances critiques	48
2.2.7 Lien entre connaissances et compétences	50
2.2.8 Particularités des hauts dirigeants	52
2.2.10 Danger des compétences génériques.....	58
2.2.11 Développement interne ou externe et choix de pratiques	59
2.3 TROIS PERSPECTIVES DE LA CONNAISSANCE EN MILIEU ORGANISATIONNEL	60
2.3.1 La capacité d'absorption	60
2.3.2 L'organisation apprenante.....	62
2.3.3 Gestion des connaissances	66
2.4 LES BARRIÈRES AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES.....	74
2.5 LES STADES DE CARRIÈRE.....	82

CHAPITRE III

MÉTHODE DE RECHERCHE	92
3.1 PROPOSITION D'ANALYSE.....	93
3.1 Iceberg model.....	94
3.2 Pratiques de transfert et de développement des connaissances.....	95
3.3 L'ÉTUDE DE CAS MULTIPLES: CHOIX D'UNE APPROCHE INDUCTIVE.....	101
3.3.1 Critères de sélection des cas.....	103
3.3.2 Protocole	105
3.3.3 Collecte et analyse des données	112
3.3.4 Traitement des données	114
3.3.5 Considérations éthiques	115

CHAPITRE IV

ANALYSES INDIVIDUELLES	117
4.1 ANALYSES ALPHA	118
4.2 ANALYSES BETA	136
4.3 ANALYSES GAMMA	165
4.4 ANALYSES DELTA	187
4.5 ANALYSES EPSILON	209

CHAPITRE V

ANALYSES INTER CAS	233
5.1 STADES	234
5.2 POSTES	236
5.3 PRATIQUES	237
5.3.1 Catégories de pratiques identifiées.....	237
5.3.2 Catégories de pratiques selon les stades.....	240
5.3.3 Moment des sept catégories les plus fréquentes selon les stades.....	244
5.4 POIDS DE CHAQUE STADE POUR CHACUN DES PDG	247
5.5 MOMENT DES PRATIQUES SELON LES CANDIDATS ET LES STADES.....	250
5.6 GRANDES FAMILLES DE PRATIQUES	254
5.7 LES DIFFÉRENTS TYPES D'APPRENTISSAGES	263
CONCLUSION	270
APPENDICES	287
A. TABLEAUX	287
B. AUTRES DOCUMENTS	290
C. HISTOIRE DE CAS	295
C.1 CAS ALPHA.....	298

C.2 CAS BETA	319
C.3 CAS GAMMA	354
C.4 CAS DELTA	409
C.5 CAS EPSILON	436
BIBLIOGRAPHIE	470

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1: Taux de succession des CEO, régions et motifs de la succession	19
Figure 1.2: Taux de roulement global des CEO, 2000-2011	20
Figure 1.3: Pyramide des âges de la population canadienne en 2005	23
Figure 1.4: Pyramide des âges de la population canadienne projetée en 2031 (scénario 3).....	23
Figure 1.5: Indice synthétique de fécondité observé (1971 à 2002) et projeté (2003 à 2031) selon trois hypothèses pour le Canada.	25
Figure 1.6: Le taux d'approche de la retraite au Canada	26
Figure 1.7: Difficultés anticipées de recrutement des futurs leaders	27
Figure 1.8: Efficacité de la gestion des talents.....	29
Figure 1.9: Utilisation et efficacité des activités de développement des leaders	33
Figure 1.10: Utilisation et efficacité des méthodes de développement.....	34
Figure 1.11: Les préférences de développement selon les générations	35
Figure 2.1: The iceberg model	51
Figure 2.2: Modèle SECI	70
Figure 2.3: Stade de développement de la vie adulte selon Levinson	84
Figure 3.1: Trois familles de pratiques	101
Figure 3.2: Convergence des sources de preuves.....	113
Figure 4.1: Distribution des apprentissages de Connaissances, Savoir-faire et Savoir- être.....	126
Figure 4.2: Distribution des apprentissages selon les stades de carrière.....	127
Figure 4.3: Répartition des apprentissages selon les stades	152
Figure 4.4: Répartition des apprentissages selon les stades	152
Figure 4.5: Distribution des apprentissages	175
Figure 4.6: Distribution des apprentissages selon les stades.....	176
Figure 4.7: Distribution des apprentissages selon les postes	177
Figure 4.8: Proportion des types d'apprentissages.....	197
Figure 4.9: Distribution des apprentissages selon les stades.....	198
Figure 4.10: Distribution des apprentissages selon les postes	199
Figure 4.11: Distribution selon les types d'apprentissages.	216
Figure 4.12: Distribution des types d'apprentissages selon les stades.....	217
Figure 4.13: Distribution des types d'apprentissages selon les postes.....	218
Figure 5.1: Nombre de pratiques par stade, tous candidats confondus.....	235
Figure 5.2: Nombre de pratiques par stade, selon les candidats	236
Figure 5.3: Importance des catégories de pratiques	238

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 0.1: Indice synthétique de fécondité (1970 à 2002) pour une sélection de pays industrialisés	24
Tableau 0.2: Utilisation des pratiques dans le cadre des programmes de développement des cadres supérieurs	32
Tableau 2.1: Facteurs de criticité des connaissances	50
Tableau 2.2: Connaissances, savoir-faire, savoir-être de la haute direction	55
Tableau 2.3: Barrières au transfert des connaissances	75
Tableau 2.4: Incidence selon les sources de barrières.....	77
Tableau 2.5: Relations développement de carrière et les stades de la vie adulte.....	85
Tableau 2.6: Les 5 stades du développement de carrière	86
Tableau 3.1: Liste finale des pratiques.....	109
Tableau 3.2: Déroulement de l'étude	111
Tableau 4.1: Portrait synthèse Alpha	119
Tableau 4.2: Nombre de pratiques déterminantes d'Alpha.....	125
Tableau 4.3: Nombre d'apprentissages d'Alpha	129
Tableau 4.4: Portrait synthèse Beta.....	138
Tableau 4.5: Nombre de pratiques déterminantes selon stades.....	145
Tableau 4.6: Nombre pratiques déterminantes selon poste.....	147
Tableau 4.7: Nombre apprentissages	150
Tableau 4.8: Portrait synthèse Gamma	166
Tableau 4.9: Nombre de pratiques déterminantes	174
Tableau 4.10: Nombre d'apprentissages	178
Tableau 4.11: Portrait synthèse Delta	188
Tableau 4.12: Nombre de pratiques déterminantes.....	195
Tableau 4.13: Nombre d'apprentissages	200
Tableau 4.14: Portrait synthèse Epsilon.....	210
Tableau 4.15: Nombre de pratiques déterminantes.....	214
Tableau 4.16: Nombre d'apprentissages	219
Tableau 5.1: Sommaire des caractéristiques des PDG.....	234
Tableau 5.2: Nombre de postes	237
Tableau 5.3: Fréquence des pratiques, tous stades confondus	239
Tableau 5.4: Distribution des pratiques, % et nombres selon les stades.....	240
Tableau 5.5: Répartition des 7 catégories de pratiques les plus fréquentes selon les stades.....	245
Tableau 5.6: Pourcentage des pratiques selon les stades	248
Tableau 5.7: Distribution des pratiques par stade, par candidat	253
Tableau 5.8: Pourcentage de pratiques selon les 3 familles.....	261
Tableau A.1: Forces et faiblesses de l'approche par étude de cas	287
Tableau A.2: Forces et faiblesses des sources de données	289

RÉSUMÉ

Comment les présidents-directeurs généraux ont-ils développé leurs connaissances? Les recherches sur la relève, le développement et le transfert des connaissances sont très nombreuses. Cependant, les études recensées se concentrent particulièrement sur les connaissances explicites versus tacites qui constituent pourtant la partie importante des connaissances des présidents-directeurs généraux (PDG). De plus, les études recensées ont également été réalisées par des évaluations de pratiques à un moment donné. Ainsi, ces recherches ne nous renseignent guère sur la dynamique du développement des connaissances au fil de la carrière de PDG.

Dans une perspective de gestion des connaissances (*Knowledge Management*), notre étude de cas multiples a donc pour objectif d'analyser en profondeur la dynamique du développement des connaissances de cinq PDG de grandes entreprises de secteurs d'activités variés. Ainsi, pour atteindre cet objectif, nous avons traité de plusieurs sujets. Tout d'abord, nous avons dressé un état de la situation de la relève des PDG. À l'aide des notions démographiques et celles des enjeux de la relève, nous avons également fait une mise en contexte de notre problématique. Par la suite, dans la revue de littérature les notions de relève et de connaissances, mais aussi les théories qui y sont associées en milieu organisationnel, ont été approfondies. Nous avons également traité des nombreuses pratiques organisationnelles mises en place pour transférer et développer les connaissances et ce, incluant les barrières qui limitent leur efficacité ou les éléments facilitants. Pour terminer, et afin de bonifier, de faciliter les analyses individuelles et inter cas, nous avons mis à contribution les notions relatives aux stades de carrière.

L'originalité de cette étude tient principalement dans son objet, mais aussi, sur l'étendue de la période sur laquelle nous nous sommes attardés: la vie complète des PDG.

La démarche par étude de cas multiples (Yin, 2003; Stake, 2007) nous a permis de récolter une quantité importante de données. Ainsi, des données primaires ont été collectées, et ce, principalement par des entrevues en profondeur basées sur une liste de pratiques généralement reconnues (NACD, 2006; DDI, 2005). Toutes les entrevues ont été enregistrées, tout comme un journal de rencontres a été tenu. De plus, lorsque possibles, les données provenant des entrevues ont été soutenues par d'autres sources de données secondaires tels les documents électroniques sur le web, les registres, les archives ou autres. Subséquemment, nous avons été en mesure de produire cinq histoires de cas dans lesquelles, pour chacun des PDG, nous avons isolé à chacun des cinq stades de carrière les éléments nécessaires à notre recherche: les postes (P), les pratiques déterminantes (PR) et les apprentissages (APP) qui en ont découlé.

Les principaux résultats obtenus se regroupent autour de quatre aspects inter reliés. Premièrement, selon les stades de carrière il y a une importante variation du nombre de pratiques déterminantes et des apprentissages. Il y a un aspect cyclique où, en début de carrière, en stade 1, nous retrouvons un nombre peu élevé de pratiques et d'apprentissages. Il s'en suit une baisse en stade 2, et une explosion de plus de 300 % en stade 3 qui domine tous les autres stades tant sur le plan du nombre que de la diversité des pratiques identifiées que celui des apprentissages. Les résultats en stade 4 demeurent élevés, mais ils diminuent d'environ la moitié par rapport au stade 3. Au stade 5, le nombre de pratiques et d'apprentissages est faible et ne représente plus que 20 % des résultats du 4^e stade.

Deuxièmement, il y a prédominance de la catégorie de pratique *Essai-erreur dans le poste* sur toutes les autres catégories de pratiques. Cette catégorie représente le tiers de toutes les pratiques et elle est utilisée très tôt en carrière. Cependant, il y a une variation de l'importance de cette catégorie, *Essai-erreur dans le poste*, mais aussi d'autres catégories selon les différents stades et les candidats. Néanmoins, il semble se dessiner un profil fortement axé sur l'utilisation des pratiques de la famille *Faire*, qui inclut la pratique *Essai-erreur*, et ce, surtout dans le 3^e stade de la carrière. D'une façon moins marquée, ce profil est également composé de nombreuses pratiques de la famille *Relationnelles* dispersées sur l'ensemble de la carrière, mais également plus importantes dans le 3^e stade de carrière. Le dernier élément de ce profil correspond aux pratiques *Éducation* particulièrement en début de carrière, mais également lors du 4^e stade de mi-carrière.

Troisièmement, en matière de développement de *Savoir-être*, de *Savoir-faire* et de *connaissances*, l'incidence des pratiques est variable. Par exemple, la plus fréquente pratique, *Essai-erreur dans le poste*, permet un mélange d'apprentissages relativement balancé entre *Connaissances* à 29 %, *Savoir-faire* à 40 % et *Savoir-être* à 31 %. À l'opposé, les *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle* permettent principalement, à 62 %, le développement de *connaissances*.

Quatrièmement, bien que le développement de la relève des PDG soit une priorité organisationnelle (NACD, 2005) le processus de développement des connaissances des PDG demeure principalement un processus individuel et non pas organisationnel. Les candidats de notre étude ont principalement mentionné être à l'origine ou en contrôle des pratiques qu'ils ont identifiées comme déterminantes dans leur développement.

Mots clés: PDG, pratiques, connaissances, développement, carrière.

INTRODUCTION

Le développement des connaissances des présidents-directeurs généraux (PDG) au fil de leur carrière est le sujet de notre étude. Afin de comprendre davantage ce processus, nous avons exploré les cas de cinq PDG de grandes entreprises, et ce, par une description approfondie, à l'identification et la quantification des pratiques déterminantes de transfert et de développement des connaissances vécues jusqu'en 2011. De plus, nous avons identifié les apprentissages qui ont découlé. Afin de permettre une analyse des processus individuels, mais également d'en faire une comparaison entre ceux-ci, nous avons mis à contribution une logique de stades de carrière. Toutefois, il est important de préciser quelques conditions de l'étude. Ainsi, les performances actuelles ou passées des PDG n'ont pas été évaluées. Il en est de même pour l'évaluation de la pertinence, de la progression de carrière, de leurs niveaux d'engagement envers leurs organisations, de la mise en œuvre des pratiques ou des connaissances identifiées.

Dans les pages qui suivent, nous présenterons les objectifs ainsi que la méthode que nous avons utilisée et la démarche que nous avons adoptée. Nous présenterons également la contribution que nous estimons être en mesure d'apporter à la compréhension de la problématique identifiée. Enfin, nous présenterons d'une façon détaillée la structure du document.

Les objectifs et la méthode utilisée

Dans une perspective de gestion des connaissances, nous avons identifié comment cinq présidents-directeurs généraux (PDG) ont construit leurs connaissances, à travers les différentes pratiques de transfert et de développement des connaissances vécues dans leur cheminement vers le sommet hiérarchique. Cette étude permettra essentiellement d'identifier:

1. les pratiques déterminantes de transfert de connaissances qui ont été utilisées;
2. les apprentissages qui ont découlé des pratiques identifiées en 1;
3. les moments d'utilisation des différentes pratiques dans l'ascension au poste de PDG.

Étant donné la nature de notre étude et de sa complexité, le choix d'une approche inductive s'est naturellement imposé à nous. Or, bien que plusieurs approches entrent dans cette catégorie, l'étude de cas multiples (Yin, 2003; Stake, 2007) s'est démarquée. Comme il était impossible de suivre des PDG sur l'ensemble de leur carrière, il s'est avéré incontournable de procéder par une reconstruction de ce cheminement à l'aide, principalement, d'entrevues en profondeurs. Étant donné le caractère exploratoire de cette recherche, la stratégie générale (Yin, 2003) utilisée pour l'analyse des données a été de relier les résultats à la question initiale de recherche et de développer une proposition d'analyse adaptée aux catégories conceptuelles émergentes. La présentation des résultats est faite d'une façon chronologique: problématique, documentation pertinente, méthodes utilisées, caractéristiques et analyses particulières des cas sélectionnés, analyse inter cas: différences et similitudes, ainsi que les conclusions, les implications et les considérations futures associées.

La démarche qui a découlé du choix d'une approche par étude de cas est la suivante. Tout d'abord, il y a trois principaux types de données qui ont été utilisées: les données primaires, les données secondaires et les données anecdotiques. Ainsi, les données primaires ont été collectées par des entrevues en profondeur auprès des cinq

PDG de grandes entreprises, et ce, afin de connaître leur vécu, leurs agissements, leurs attitudes ou leurs perceptions par rapport aux pratiques de transfert et de développement des connaissances. Toutes les entrevues ont été enregistrées numériquement, des prises de notes ont été réalisées, et des journaux de rencontres ont aussi été tenus. De plus, les données récoltées lors des entrevues sont soutenues, lorsque possibles, par d'autres sources de preuves (*sources of evidence*) (Yin, 2003), soient des données secondaires tels les documents électroniques sur le web, les registres, les archives ou autres. Subséquemment, pour chacun des PDG, à l'aide de la codification et de l'analyse des données avec ATLAS.ti, nous avons pu mettre en évidence, à l'intérieur des stades de carrière, les postes occupés (P), les pratiques déterminantes vécues (PR) et les apprentissages (APP) qui en ont découlé. Dans une dernière étape, des différences et des similitudes inter cas ont aussi été identifiées.

Nonobstant le fait que la préparation de la relève concerne particulièrement les transferts intergénérationnels de connaissances, les études se concentrent sur les transferts de connaissances entre employés de la même génération, selon Beazley, Boenish et Harden (2003). Qui plus est, et bien qu'il soit aisé de le comprendre, l'attention des chercheurs est malheureusement encore concentrée sur les emplois et les transferts de connaissances qui contiennent une forte proportion de connaissances explicites – par opposition à tacites (Beazley, Boenish et Harden 2003). Il est vrai que l'étude du transfert de connaissances explicites est de loin plus simple à réaliser que l'étude du transfert de connaissances tacites. Cependant, une fixation sur les connaissances explicites laisse presque complètement de côté les connaissances de la direction qui sont composées dans une proportion importante de connaissances tacites, selon Davenport et Prusak (1998). De plus, les nombreuses études recensées ont essentiellement été réalisées de façon ad hoc ou ponctuelle en évaluant, par exemple, l'appréciation ou l'utilisation de certaines pratiques à un moment donné,

tels Bernthal et Wellins (2005), la NACD depuis 2000 ou encore BOOZ& Co¹ depuis plus de 10 ans.

En conséquence, les études consultées ne nous renseignent guère sur la dynamique, les pratiques (PR), les apprentissages (APP) ou le moment d'utilisation des pratiques dans le processus de transfert et de développement des connaissances des PDG. Par conséquent, cela affecte les réflexions et les actions possibles, voire le renouvellement des pratiques de transfert des connaissances associées au développement de la relève des hauts dirigeants. Or, il s'avère impératif d'en comprendre la dynamique indispensable au succès du développement de la relève de la haute direction, car il y a toujours un risque élevé d'insuffisance de relève qualifiée.

Le présent document est construit en cinq chapitres. Dans le chapitre I, afin de comprendre le contexte de la problématique à l'étude, nous dresserons un état de la situation de la relève. Tout d'abord, nous discuterons du taux de rotation des PDG qui est toujours préoccupant. Également, nous aborderons certains facteurs conjoncturels comme le poids démographique des baby-boomers, le taux de natalité et l'âge médian de la retraite. Nous terminerons cet état de la situation par une mise en lumière des enjeux de la relève et de la pénurie de talents, mais également de l'inadéquation entre les pratiques mises de l'avant pour développer la relève et les difficultés de recrutement et de rétention.

Dans le chapitre II, nous présenterons la revue de littérature qui se compose de quatre principales sections. Tout d'abord, en première section nous aborderons le concept de la relève: les définitions pertinentes, ses origines, les typologies et les plans de relève associés. En deuxième section, nous détaillerons en profondeur le concept de connaissance. En partant des définitions, des distinctions pertinentes entre connaissance et information ou des types de connaissances. Mais aussi en précisant le

¹ BOOZ& Co était auparavant Booz Allan Hamilton, fondé en 1914).

contexte des connaissances et des impacts des types de connaissances dans le processus ou le fait que certaines connaissances peuvent être critiques pour l'organisation. Par la suite, nous établirons des liens entre les connaissances et les compétences particulières des hauts dirigeants ou de leur profil de compétences. Pour ce faire, nous définirons le concept de compétence et explorerons ces deux constituantes qui sont: 1 – les savoirs de base tels les *connaissances* générales, les *Savoir-faire*, les habiletés qui sont plus visibles et 2 – les *Savoir-être*, les attitudes, les motivations, ou les dispositions personnelles. Pour terminer ce deuxième point, nous discuterons de certaines difficultés de développement des connaissances, des compétences et des impacts de leurs types sur le choix des pratiques de transfert et de développement mis en place.

Dans la troisième section du chapitre II, nous discuterons de trois perspectives de la connaissance en milieu organisationnel. Mentionnons comme première théorie la capacité d'absorption dont le niveau dépend, de la capacité de reconnaître la valeur d'une idée, de l'assimiler et de l'exploiter selon Cohen et Levinthal (1990). La deuxième théorie est l'organisation apprenante qui, en tant que collectivité, par un processus apprend par l'interaction avec ses environnements. Ainsi, l'apprentissage se fait par une gestion efficace de l'information et des connaissances qui sont continuellement renouvelées en vue de la mise à jour du capital intellectuel organisationnel, de l'augmentation des capacités organisationnelles et finalement, d'une prise d'actions efficaces. Enfin, la troisième théorie discutée et celle qui a été retenue pour la présente étude est la gestion des connaissances. Selon Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin (2003), la gestion des connaissances intègre un processus d'affaires, des technologies de l'information (TI), des dépôts de connaissances (*Knowledge Repositories*)² ainsi que des comportements individuels. De plus, ces

² Three basic type of knowledge repositories: 1. External knowledge (competitive intelligence); 2. Structured internal knowledge (research reports, product-oriented marketing materials and methods); 3. Informal internal knowledge (discussion databases full of know-how, sometimes referred to as «lessons learned (Davenport, Prusack, 1998, p. 146).

perspectives visent toutes l'amélioration de la productivité et de la compétitivité organisationnelle. Par l'intégration au processus d'affaires, ces perspectives permettent à l'organisation de procéder de façon méthodique à l'acquisition, à l'entreposage, à l'accès, au maintien et à la réutilisation des connaissances. Comme dernière caractéristique, ces perspectives fournissent un cadre de travail qui construit sur les expériences passées et crée de nouveaux mécanismes, pratiques d'échanges et de création de connaissances. En ce sens, nous discuterons de cinq modèles dominants en gestion des connaissances. Plus brièvement des quatre premiers modèles: le philosophique; le quantique; le modèle des réseaux; le modèle des communautés de pratiques, mais plus longuement du dernier modèle qui se nomme cognitif. Ainsi, à la lumière des différents modèles présentés, nous aborderons finalement le transfert des connaissances selon le modèle cognitif.

Le concept du transfert des connaissances correspond, selon Argote et al. (2000), à un processus nécessaire par lequel une unité, un individu, un groupe, un département ou une division sont influencés par l'expérience d'un autre individu ou d'un autre groupe. Ainsi, pour réaliser le transfert et le développement des connaissances, il existe une quantité importante de pratiques mises en place que nous décrirons. Selon Spencer et Spencer (1993), l'utilité des pratiques est claire, et ce, particulièrement dans le contexte du développement d'habiletés et de connaissances. Les difficultés sont fréquentes dans le transfert des connaissances, nous aborderons donc les barrières les plus fréquentes au plan organisationnel, individuel, mais aussi inter organisationnel. Enfin, pour terminer ce chapitre, nous présenterons les notions relatives aux stades de carrière que nous avons mises à contribution pour rendre possibles les analyses, mais également en améliorer le niveau de compréhension.

Par la suite, au chapitre III, avant de passer aux parties de la proposition d'analyse, de collecte et de traitement des données, nous présenterons quelques prémisses et autres considérations relatives à l'étude. La proposition d'analyse que nous avons utilisée pour réaliser efficacement notre étude intègre trois aspects complémentaires tournant

autour de la relation compétence-connaissance, d'une liste établie de pratiques de transfert de connaissances, le tout dans une logique de stades de carrière. Nous poursuivrons par les éléments touchant le choix d'une étude de cas multiples tout en détaillant notre processus de sélection, notre protocole de recherche ainsi que les aspects de collectes et de traitement des données. Pour terminer ce chapitre, les considérations éthiques qui ont été prises seront présentées.

Dans les chapitres IV et V, nous présenterons les différentes analyses. Tout d'abord dans le chapitre IV, les cinq analyses individuelles seront présentées. Celles-ci débiteront par des portraits individuels synthétiques qui, à l'aide de tableaux, exposent l'ensemble des postes, pratiques et apprentissages réalisés par nos candidats. Ultérieurement, et pour chacun des PDG, nous analyserons finement les stades, les pratiques déterminantes et les apprentissages identifiés.

Dans le chapitre V, la présentation des analyses inter cas suivra. Ainsi, nous exposerons les différences, mais aussi les similitudes entre les cas sur les points suivants: les stades de carrière, les postes, les pratiques, les distributions entre les différents stades, les catégories de pratiques identifiées, l'importance des catégories de pratiques tous les stades confondus et le *moment d'utilisation* des plus importants pratiques selon les stades. De plus, nous présenterons l'importance des stades et le moment d'utilisation des différentes pratiques selon les candidats et les stades. Les deux derniers points que nous aborderons seront les grandes familles de pratiques (*Faire, Relationnelles et Éducation*) que nous avons été en mesure de créer en regroupant les pratiques selon certaines caractéristiques propres tout comme les différents types d'apprentissages: *Connaissances, Savoir-faire, Savoir-être*.

Le lecteur qui souhaite connaître les détails, comprendre les fondements des analyses est invité à lire, les cinq histoires de cas complètes et fidèles aux matériaux récoltés, de type récit de vie, joints en APPENDICE C. Le document se terminera par les principales conclusions que nous avons été en mesure de tirer et ce, incluant un retour

sur l'approche utilisée et quelques-unes de ses limites. De plus, afin d'intégrer plusieurs notions discutées dans ce document, nous proposerons certaines pistes d'action concrètes et applicables dans le contexte organisationnel. Dans cette dernière partie, nous soulignerons également quelques-unes de nos contributions tout comme certaines pistes de recherche futures.

Dans les pages qui suivent, nous dresserons un état de la situation de la relève des PDG, des facteurs conjoncturels relatifs à notre objet d'étude, mais également des enjeux de la relève. Par la suite, nous présenterons la revue de littérature.

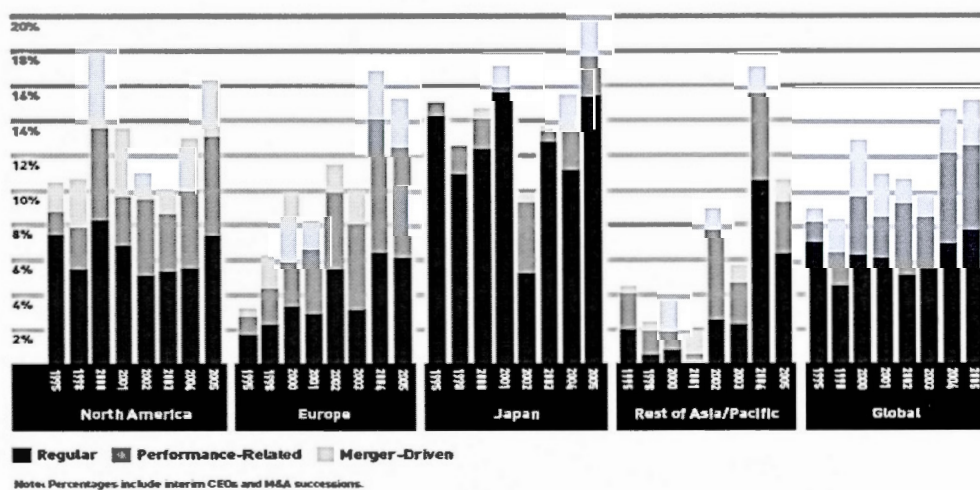
CHAPITRE I

ÉTAT DE LA SITUATION

1.1 État de la situation de la relève des PDG

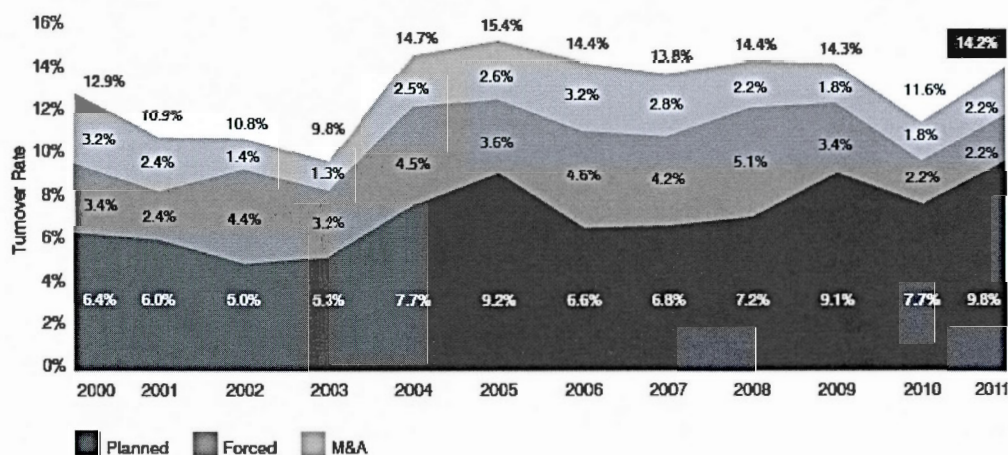
Plus de la moitié des 2500 PDG des plus grandes entreprises au monde, selon leurs capitalisations boursières, ont pris leur retraite ou ont été remplacés entre 2004 et 2010 selon Favaro, Karlsson et Neilson (2010). Seulement pour l'année 2009, 14 % ou 357 PDG de ces entreprises ont quitté leur siège selon ces mêmes auteurs. Depuis plusieurs années, la tendance du taux est à la hausse. En 1995, le taux de rotation était de 9 %, dix ans plus tard, en 2004, il était rendu à 14,7 % et pour 2012, il progressait davantage à 15 % selon Favaro, Karlsson et Neilson (2012). La moyenne de la période 2000-2011 est juste au-dessus de 14 %. Pour les détails concernant les taux de relève, leur évolution, et ce, entre 2001 et 2011, voir les deux figures suivantes, particulièrement le résultat global de la première figure.

Figure 1.1: Taux de succession des CEO, régions et motifs de la succession



Source: Lucier, C., Kocourek, P., Habbel, R. 2006. «*CEO Succession 2005: the Crest of the Wave*», VA: Booz Allen Hamilton, McLean, p.4.

Figure 1.2: Taux de roulement global des CEO, 2000-2011



Source: Favaro, K., Karlsson, P.O., Neilson, G.L. 2011. «CEO Succession Report, 12th Annual Global CEO Succession Study». (En ligne) 13-09-2013. http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo_CEO-Succession-Study-2011_Extended-Study-Report.pdf. P.9

Bien que durant la période de 1995 à 2005, ce soient particulièrement les remplacements pour cause de mauvaises performances qui ont augmenté le plus rapidement, 318 % selon Lucier, Kocourek et Habbel (2006), ce type de relève ne représente qu'environ 20 %, des relèves de PDG selon la *National Association of Corporate Directors* (NACD, 2006) et Favaro, Karlsson et Neilson (2010, 2012). Selon ces derniers auteurs, ce taux semble être plutôt stable depuis 2008.

Plusieurs facteurs expliquent l'augmentation du taux de rotation des PDG et ont des effets directs sur les connaissances et les compétences requises. Ainsi, au niveau des relèves non planifiables, qui sont dues à de mauvaises performances, il y a plusieurs événements extraordinaires qui sont à noter tels le congédiement par le conseil d'administration, la violation des politiques de l'entreprise ou des problèmes de santé graves (NACD, 2006). Lucier, Kocourek et Habbel (2007) ajoutent d'autres explications. Ainsi, et en plus, ces auteurs identifient la pression sur la gouvernance

par de nouvelles règles et lois, l'augmentation des fusions et acquisitions, l'insatisfaction des actionnaires, l'implication active de l'équipe de direction élargie, la diminution de la tolérance à l'égard des mauvaises performances et la scission du rôle de président du conseil et du directeur général. Pour Mogul (2007), l'activisme des parties prenantes et les ralentissements économiques méritent aussi d'être mentionnés. Toutefois, parmi ces facteurs, il semble que c'est particulièrement l'augmentation de la pression engendrée par les nouvelles réglementations en vigueur, telles celles de Sarbanes-Oxley, du NASDAQ ou du New York Stock Exchange, qui accroissent le plus la pression exercée sur les dirigeants des entreprises publiques (NACD, 2006).

Cependant, depuis 1995, environ 80 %³ des remplacements de PDG sont en fait des départs à la retraite, selon les résultats de Lucier, Kocourek et Habbel (2012). Ainsi ce facteur conjoncturel de départs importants à la retraite est un élément sur lequel les organisations ont peu d'influence directe. Les risques font partie du fonctionnement normal des organisations, mais ils doivent tout de même être minimisés. Les organisations peuvent mettre en place de nombreux mécanismes pour limiter les risques relatifs à la qualification de la relève. Avant de discuter plus longuement ce sur quoi les organisations ont une emprise partielle, la qualification de leur relève, nous devons aborder certains facteurs conjoncturels importants qui compliquent davantage la situation.

1.2 Facteurs démographiques

Avec le constat de l'impact du départ massif des *baby-boomers*, les facteurs démographiques sont devenus particulièrement inquiétants. Ainsi, même si les organisations ont potentiellement de l'influence sur plusieurs pratiques et

³ Ces résultats sont obtenus en additionnant les chiffres des successions régulières et ceux des fusions-acquisitions, afin de les rendre cohérents avec les relèves normales et les relèves liées à la performance.

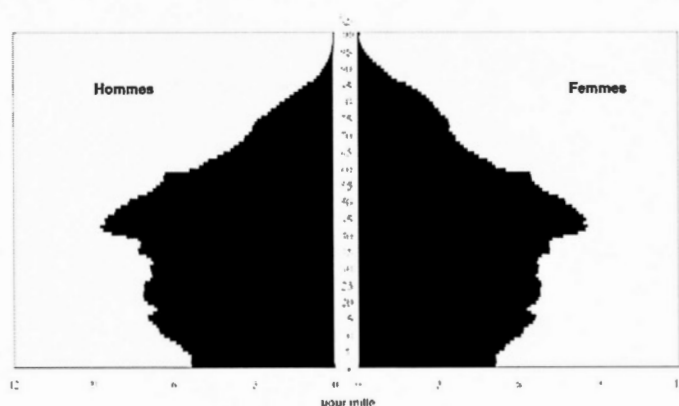
apprentissages, en contrepartie, elles ont très peu d'emprise sur plusieurs facteurs environnementaux qui touchent pourtant de près le développement de leur relève. Tout d'abord, dans la majorité des pays industrialisés, le vieillissement de la population est un enjeu majeur. Ainsi, le vieillissement constaté laisse entrevoir des difficultés importantes de recrutement de main-d'œuvre lorsque les *baby-boomers* partiront à la retraite, eux qui représentent près de la moitié de la main-d'œuvre du Canada selon Statistiques Canada (2003). On constate déjà un manque d'individus pour répondre adéquatement à la demande. Cela est particulièrement vrai pour les postes de haute direction, selon Bernthal et Wellins (2005), où il y a beaucoup d'appelés et peu d'élus.

Plus particulièrement, trois indicateurs nous informent sur les pressions de la situation démographique: le poids démographique des *baby-boomers*; le taux de natalité; l'âge médian de la retraite. Premièrement, le poids démographique des *baby-boomers* où environ le quart, soit 78,2 millions d'Américains sont nés entre 1946 et 1964 (*U.S. Census Bureau*, 2006). L'impact est direct; ainsi, en 2010, 17 % de la main-d'œuvre américaine avait 55 ans ou plus selon les prévisions de l'*U.S. Bureau of Labour and Statistics* (2005). Toujours selon ces mêmes auteurs, à partir de 2012, des départs massifs se produiront, puisque chaque jour près de 10 000 personnes auront 65 ans et d'ici 2020, c'est près de 50 % des adultes américains qui auront plus de 55 ans. Toujours aux États-Unis, selon *The U.S. General Accounting Office*, en 2015, le nombre de travailleurs de 55 ans et plus augmentera de 73 %. Selon ce même bureau, cette augmentation est semblable à celle observée dans la majorité des pays d'Europe, d'Asie ou dans les autres parties du monde, particulièrement en Australie.

Au Canada, la situation est aussi alarmante et le phénomène s'accélère. En 2010, selon les prévisions de Statistiques Canada (2006), 40 % des travailleurs canadiens avaient plus de 49 ans, soit au-delà de ce qui est considéré comme la principale période de développement de la relève des PDG, 25-40 ans selon Greenhaus et al. (2000). En 2011, la première cohorte de *baby-boomers* a eu 65 ans. Inévitablement,

des départs massifs se poursuivront jusqu'en 2031 selon les scénarios de Statistiques Canada (2007) voir les Figure 1.3 ou 1.4 pour les détails associés.

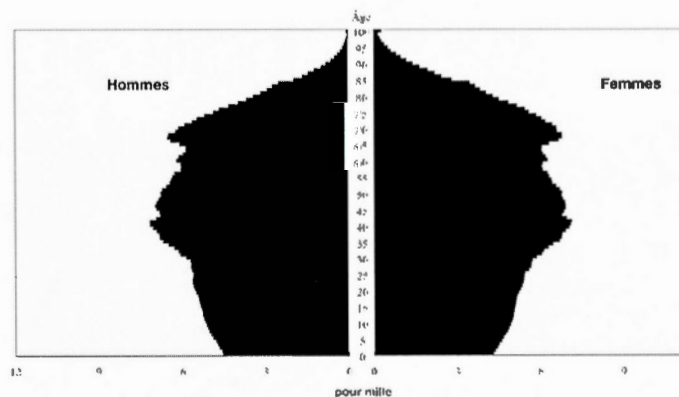
Figure 1.3: Pyramide des âges de la population canadienne en 2005



Source: Statistiques Canada. 2005. «Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires». No 91-520 — XIF, p.43.

En 2031, selon la Figure 1.4 qui ne ressemble plus à une pyramide par la force des choses, le faible nombre d'individus entre 25-40 ans ajoutera davantage de pression dans le processus de développement de la relève.

Figure 1.4: Pyramide des âges de la population canadienne projetée en 2031 (scénario 3)



Source: Statistiques Canada. 2005. «Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires». No 91-520 — XIF, p.44.

Deuxièmement, depuis les sommets de 1950 aux États-Unis et de 1960 au Canada, une baisse importante du taux de natalité est constatée quasi partout. Le nombre de naissances se situe sous le seuil de remplacement (2,1 enfants) pour presque tous les pays de l'Europe des 25 et du G8 à l'exception des États-Unis qui ont un taux de natalité à la limite du taux de remplacement (voir Tableau 0.1), selon les données de l'U.S. *Bureau of labour and statistics* (2005).

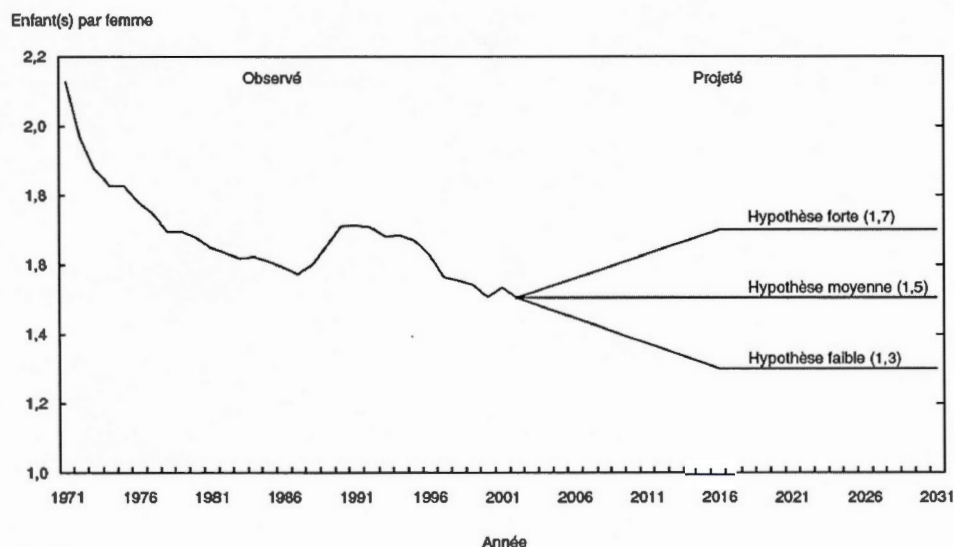
Tableau 0.1: Indice synthétique de fécondité (1970 à 2002) pour une sélection de pays industrialisés

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002
États-Unis	2,43	1,77	1,85	1,84	2,08	1,98	2,06	2,03	2,01
France	2,47	1,93	1,95	1,81	1,78	1,71	1,88	1,89	1,88
Australie	2,86	2,15	1,89	1,89	1,90	1,82	1,76	1,73	1,76
Royaume-Uni	2,43	1,81	1,89	1,79	1,83	1,71	1,64	1,63	1,64
Canada	2,34	1,83	1,68	1,61	1,71	1,67	1,61	1,53	1,51
Europe des vingt-cinq	..	2,02	1,88	1,70	1,64	1,45	1,48	1,46	1,46
Allemagne	2,03	1,48	1,56	1,37	1,45	1,25	1,38	1,35	1,31
Japon	2,13	1,91	1,75	1,76	1,54	1,42	1,36	1,33	..
Italie	2,43	2,21	1,64	1,42	1,33	1,20	1,24	1,25	1,26

Source: Statistiques Canada. 2005. «Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires». No 91-520 — XIF, p.17.

Selon différents scénarios de Statistiques Canada (2005), le taux de natalité demeurera, dans l'ensemble, en dessous du seuil de remplacement naturel et devrait se situer, pour le Canada, entre 1,3 et 1,7 enfant par femme en 2031 (voir Figure 1.5). Il semble selon de nouvelles données de Statistique Canada (2013), qu'entre 2007 et 2011, le taux de fécondité a effectivement varié entre 1,61 et 1,68. Selon ces dernières données, il semble que les scénarios optimistes se confirment, mais que les résultats demeurent encore sous le seuil de remplacement naturel.

Figure 1.5: Indice synthétique de fécondité observé (1971 à 2002) et projeté (2003 à 2031) selon trois hypothèses pour le Canada.



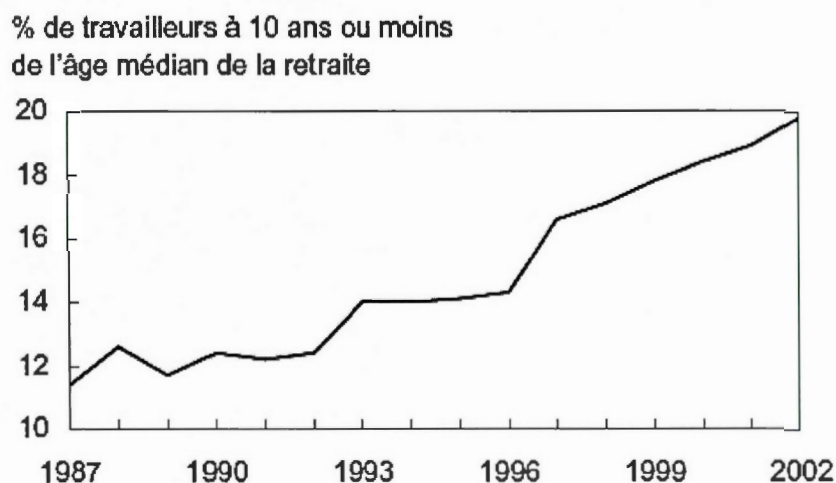
Source: Statistiques Canada. 2005. «Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires». No 91-520 — XIF, p.18.

Troisièmement, il y a un autre facteur conjoncturel à prendre en considération. Ainsi, nous constatons une baisse de l'âge médian de la retraite⁴ au Canada. Ainsi, l'âge médian est passé d'environ 65 ans dans les années 1970 et 1980 à 61 ans en 2002 selon Statistiques Canada (2004). Toujours selon Statistiques Canada, en 2007, l'âge médian de la retraite n'avait que légèrement changé, il était de 61,4 ans chez les hommes et de 60,6 ans chez les femmes. En 2002, plus de 2 millions de personnes étaient à 10 ans ou moins de la retraite, ce qui représente près de 20 % des travailleurs canadiens selon Statistiques Canada (2004) (voir la représentation graphique et les détails à la Figure 1.6). Tous les facteurs précédents, bien qu'ils soient inquiétants, ne sont pratiquement pas influençables par des politiques organisationnelles. Cependant, les organisations peuvent mettre en place, entre autres, des politiques de rétention

⁴ Un retraité désigne une personne de 55 ans et plus qui n'est pas sur le marché du travail et qui reçoit 50 % ou plus de son revenu total de sources associées à la retraite (Statistique Canada, 2006).

pour conserver les individus en postes. De plus, comme nous pouvons le constater, actuellement au Québec des politiques étatiques, tels que le Régime québécois d'assurance parentale, sont parmi d'autres moyens efficaces pour stimuler le taux de natalité.

Figure 1.6: Le taux d'approche de la retraite au Canada



Source: Statistiques Canada. 2004. «Le taux d'approche de la retraite». Perspective, no 75-001-XIF (février) p.20.

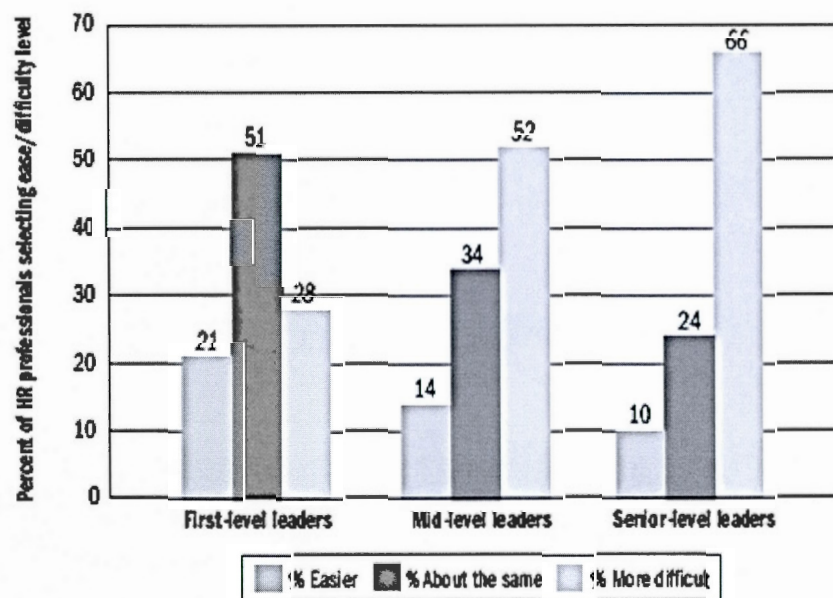
Après avoir présenté certains facteurs conjoncturels pertinents à la compréhension du contexte de l'objet de notre étude, nous examinerons maintenant certains aspects sur lesquels les organisations ont plus d'emprise. Nous passons donc à la deuxième catégorie de facteurs, ceux relatifs aux enjeux de la relève.

1.3 Les enjeux de la relève

Pour la haute direction, 50 % des directeurs des ressources humaines (RH), à l'échelle mondiale, croient que l'acquisition et le développement des talents sont des enjeux, sérieux ou critiques selon Bernthal et Wellins (2005). De plus, la tendance de la

problématique de qualification de la relève de la haute direction est en augmentation. De très nombreuses études, dont celles de Bernthal et Wellins (2005), de la NACD (2006), de Watkins (2007) ou bien celle plus récente de PricewaterhouseCoopers (2012), démontrent un niveau de préoccupation sérieux quant au risque de pénurie de talents. Pour PricewaterhouseCoopers (2012), 23 % des entreprises anticipent un changement majeur dans la façon dont elles devront gérer les talents et que la pénurie de talents est l'une des plus importantes limites à leur expansion. Ainsi, dans le futur il sera plus difficile de pourvoir, plus particulièrement, les postes de *leader senior*, et ce, peu importe la région du monde selon les résultats, de Bernthal et Wellins (2005) (voir Figure 1.7). Selon ces auteurs, le risque de manque de relève augmente avec le niveau hiérarchique et il est estimé à 28 % pour les gestionnaires de premier niveau, et il passe à 66 % pour le niveau de *leader senior*.

Figure 1.7: Difficultés anticipées de recrutement des futurs leaders



Source: Bernthal, P.R., Wellins, R.S. 2005. «2005-2006 Leadership Forecast: Best Practices for Tomorrow's ; Trends in Leader Development and Succession». DDI, p.24.

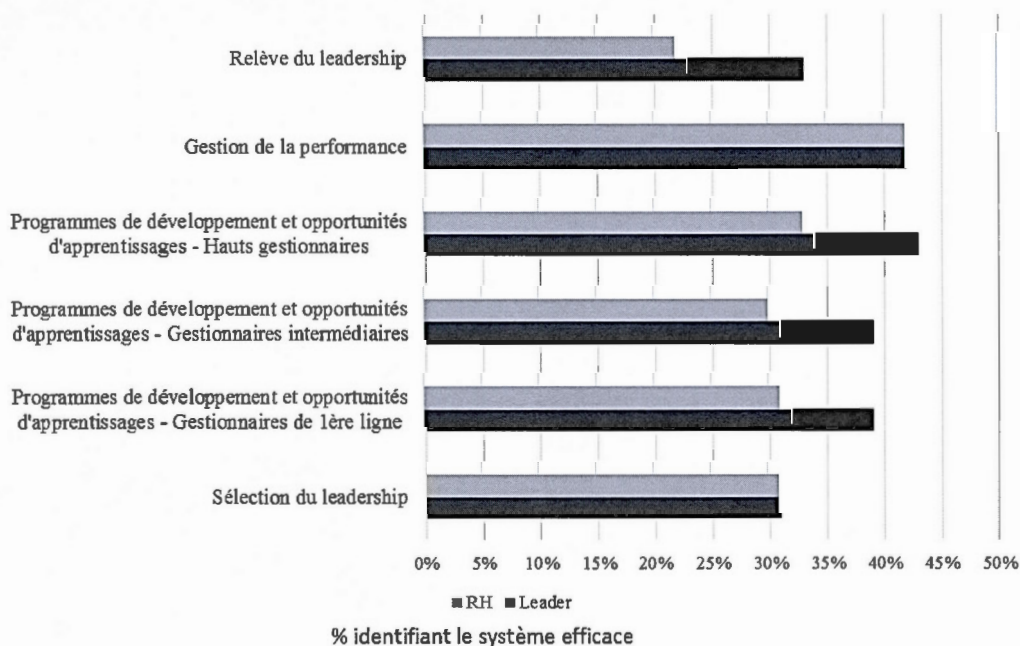
De plus, et selon la *National Association of Corporate Directors* (2006), plusieurs PDG entrèrent en fonction sans avoir été préparés efficacement. Ainsi, la continuité de la direction est sérieusement compromise. Selon Saba (2003), les entreprises ne seront en mesure d'assurer efficacement la relève de la direction que si elles assurent un transfert intergénérationnel des savoirs. Or, malgré le fait que les grandes entreprises possèdent généralement un plan de succession formel selon la NACD (2006), le défi demeure entier, puisque l'efficacité des plans, des pratiques de transfert des connaissances et de la préparation de la relève n'est pas garantie. Deux points méritent notre attention, celui de la formalité et celui de l'efficacité.

Sur le premier point, en 2011, moins de la moitié des organisations avaient des plans formels d'identification des individus à haut potentiel et seulement près du tiers d'entre elles ont des processus hâtifs de développement des individus à haut talent selon DDI (2011). Entre 2009 et 2011, le taux de formalisme de l'identification des talents tôt en carrière est passé de 50 à 44 %. Celui du développement des talents tôt en carrière, qui n'était pas déjà très élevé, est passé de 39 à 37 %. La relation entre formalisme et efficacité semble évidente. Probablement que la baisse et le faible niveau de formalisme, que ce soit de l'identification ou du développement des individus à hauts potentiels tôt en carrière, expliquent en partie la baisse de l'efficacité. Si les organisations gèrent de plus en plus le développement de la relève par défaut et non pas formellement, il est cohérent que l'efficacité diminue.

Sur ce deuxième point, selon DDI (2011), seulement 26 % des organisations estiment avoir un programme efficace de transition du leadership. Plus en détail, et toujours selon DDI (2011), 63 % des programmes de développement du leadership sont considérés comme très faibles, faibles ou modérés. Seulement 7 % sont considérés comme hautement efficaces et 30 % efficaces. Plusieurs causes sont invoquées et la première est le manque de ressource financière. Mais lorsque l'on regarde les budgets alloués, ils augmentent dans 40 % des organisations et ils sont stables dans 40 % des cas selon DDI (2011).

Parmi les six éléments du système de gestion des talents qui ont été analysés par DDI (2011), la composante qui fonctionne le mieux est celle de la gestion de la performance qui obtient 46 %. Cette perception d'efficacité, du système de gestion de la performance, de près de la moitié des gens interviewés était quelque peu envisageable. Ainsi, la gestion de la performance affecte directement plusieurs processus. Nous n'avons qu'à penser à sa nécessité et à son impact sur le recrutement, sur la rétention et sur la capacité de développer à long terme les ressources humaines pour ne nommer que ceux-là.

Figure 1.8: Efficacité de la gestion des talents



Adaptation: DDI 2011. «Global leadership forecast 2011: Time for a leadership revolution». p.31.

Bien que toutes ces composantes soient interreliées, selon la Figure 1.8, la composante pour laquelle la perception d'efficacité est la moins élevée, et qui nous préoccupe, est celle de la succession de la haute direction ou du leadership.

Seulement 22 % des gestionnaires RH estiment que ce système est efficace dans leur entreprise. L'appréciation des *leaders* n'est guère mieux puisqu'elle se situe à 33 %. Notre inquiétude envers cet élément critique augmente puisque la tendance de son efficacité perçue est à la baisse. En 2003, 48 % et en 2005 de 46 % des gestionnaires estimaient efficace le système de gestion de la relève selon DDI (2005). Toute sorte de faux arguments sont avancés selon DDI (2011). Tout d'abord le manque de temps (comme toujours), mais également le manque de focalisation, de stratégie, de formalisme, mais aussi la croissance rapide et le manque de planification ou de gestion.

Plusieurs exemples récents de grandes organisations, telles Merrill et Citigroup, pour ne nommer que celles-ci, nous confirment qu'il est malheureusement encore possible, que la relève du PDG soit réellement inadéquate, voire inexistante. Mais il semble que certaines pratiques en gestion des talents soient plus performantes que d'autres. Voici ce que les résultats de DDI (2011) avancent comme les six meilleures pratiques de gestion des talents, par ordre croissant:

1. Maintenir les mesures et les analyses pertinentes
2. Avoir un processus transparent
3. Planifier efficacement le développement
4. Avoir des gestionnaires imputables
5. Fonder le processus sur les compétences
6. Impliquer les hauts dirigeants

Selon ces auteurs, parmi ces six ingrédients celui qui se distingue particulièrement est celui de l'implication des hauts dirigeants. Ainsi, dans 88 % des organisations qui ont un processus efficace de gestion des talents, les hauts dirigeants sont impliqués et engagés activement. Ce résultat est quatre fois supérieur à celui des organisations qui ont un processus inefficace où il y a seulement 19 % des organisations dont les hauts dirigeants sont impliqués et engagés activement. La forme de leur engagement est variée. Ils peuvent fournir les ressources nécessaires, suivre minutieusement les résultats, être un joueur important dans la formation au sens large du terme, mais

également prendre le leadership de l'évaluation des talents les plus prometteurs selon DDI (2011). Selon ce dernier, mais également selon de nombreux autres consultés, dont Friel et Duboff (2009), Terry (2009), l'utilité de telles implications au succès présent et futur d'un PDG ou au processus de développement de la relève ressort fortement.

Ainsi, de l'aide formelle et informelle à la compréhension de ses agissements, des enjeux, des forces, mais également des faiblesses peut venir de nombreuses sources. Que ce soit des relations familiales, avec des pairs, des subalternes, des réseaux, mais également du conseil d'administration ou bien du PDG prédécesseur. En ce sens, avec des pratiques de *coaching*, de *mentoring*, idéalement formel, cette relation avec le prédécesseur est probablement la plus bénéfique dans le cadre du développement de la relève. Selon Friel et Duboff (2009), «*You can't understand this position until you are in it*». Cependant, cette source semble encore négligée, «*Too many new leaders fail to make use of a priceless asset – the hard-won knowledge of the executives they're replacing*». Ainsi, les nouveaux PDG doivent trop souvent réinventer la roue et perdre un temps précieux à comprendre, entre autres, les enjeux déjà en place.

Dans une perspective plus pointue de la gestion des talents, si nous focalisons sur le processus de la relève du PDG, les ingrédients d'un programme efficace sont sensiblement les mêmes et au nombre de six selon Lafley (2011). Tout d'abord, selon Lafley (2011), il est nécessaire d'impliquer le conseil très tôt, et souvent, dans un processus formel continu qui doit pouvoir évoluer tout en demeurant flexible et focalisé. Mais, avant cela il faut revoir potentiellement le rôle de PDG à court, moyen et long terme, définir les critères d'évaluation et évaluer les gens en fonctions de ces derniers, explorer plusieurs plans et scénarios alternatifs, comme pour le reste des affaires de l'organisation.

Inadéquation des pratiques par rapport aux besoins

Comme le révèlent les résultats de Bernthal et Wellins (2005), il y a une inadéquation importante, et inquiétante entre les pratiques de transfert et de développement des connaissances mises en place par les organisations et les besoins des successeurs. Ces écarts entre l'appréciation des pratiques et l'utilisation faite par les organisations laissent sous-entendre une incompréhension partielle du phénomène de transfert et de développement des connaissances des hauts dirigeants. Il est inquiétant de voir que cette inadéquation n'est pas nouvelle. Selon les résultats présentés dans le Tableau 0.2, nous pouvons remarquer que depuis 2001, l'intensité d'utilisation est demeurée relativement stable.

Tableau 0.2: Utilisation des pratiques dans le cadre des programmes de développement des cadres supérieurs

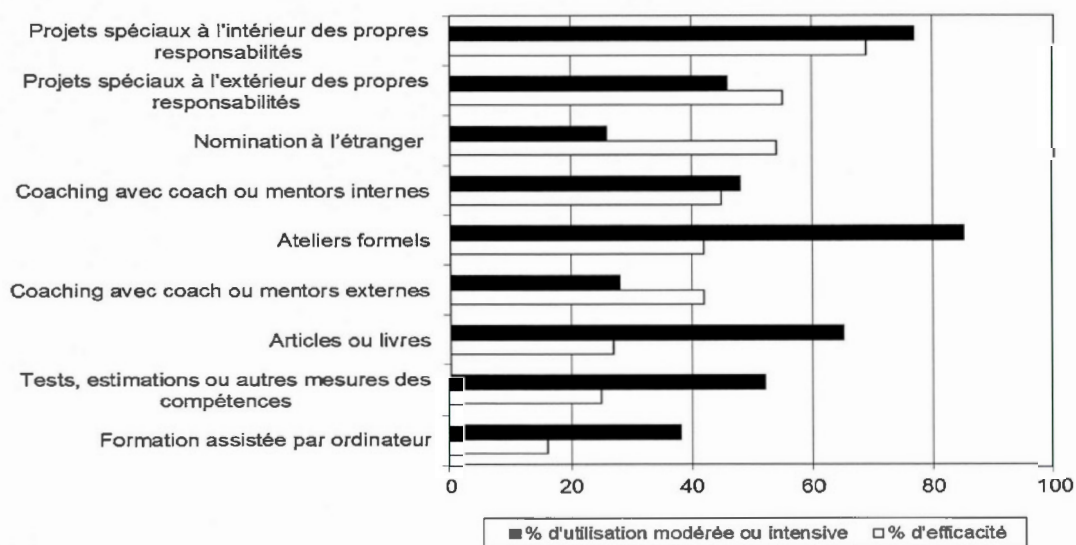
2001	2003	2005	Moderate or Extensive use
82 %	77 %	85 %	Formal workshops or training, seminars (internal or external)
74 %	74 %	77 %	Special projects or assignments within one's job responsibilities
67 %	60 %	65 %	Reading articles, books or other reference materials
43 %	50 %	52 %	Tests, assessments or other measures of skills
NA	NA	48 %	Coaching with internal coaches or mentors
NA	NA	46 %	Special projects or assignments outside of one's own job responsibilities
28 %	42 %	38 %	Computer-based learning (internet, CD-ROM-based self-study course)
NA	NA	28	Coaching with external coaches or mentors
28 %	18 %	26 %	Expatriate assignments (moving to same or different roles jobs in other countries)
(NA = This approach was not measured)			

Source: Bernthal, P.R., Wellins, R.S. 2005. «2005-2006 Leadership Forecast: Best Practices for Tomorrow's; Trends in Leader Development and Succession». DDI, p15.

Cependant, les dirigeants ne valorisent pas les pratiques de la même façon que les organisations. La Figure 1.9 présente les écarts entre l'utilisation qui est faite par les entreprises et l'efficacité perçue par les dirigeants de certaines pratiques de développement. Prenons par exemple les deux types de pratiques qui ont les écarts les

plus élevés, *Ateliers formels* ainsi qu'*Articles ou livres*: il est évident qu'il y a une trop grande utilisation organisationnelle de ces pratiques. En revanche, les pratiques de *Coaching avec coach* et mentor externe, tout comme la *Nomination à l'étranger* ou l'expatriation, sont manifestement sous-utilisées par les organisations dans le développement des hauts dirigeants.

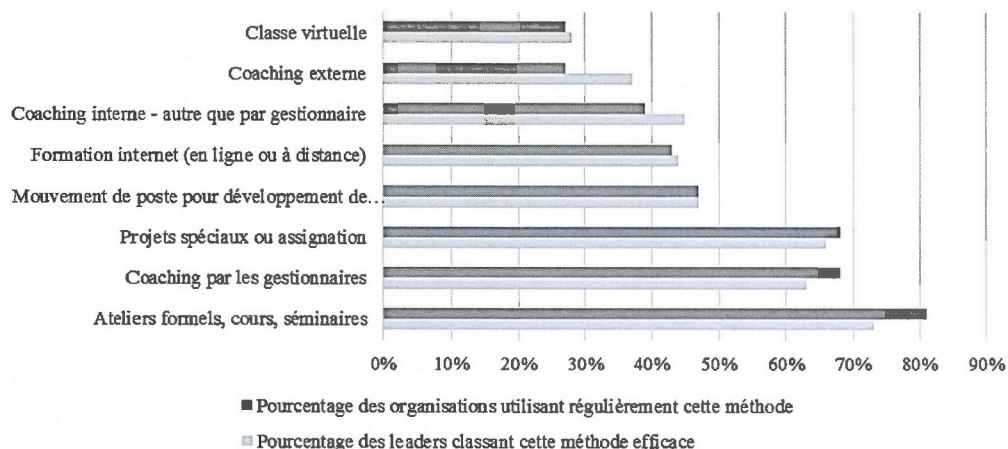
Figure 1.9: Utilisation et efficacité des activités de développement des leaders



Source: Bernthal, P.R., Wellins, R.S. 2005. *2005-2006 Leadership Forecast: Best Practices for Tomorrow's; Trends in Leader Development and Succession*.

La Figure 1.10, comme la précédente, illustre comment les leaders, sans tenir compte de leur âge, perçoivent l'efficacité des pratiques sur leur développement. Pour sa part, le résultat des organisations correspond aux pratiques qu'elles utilisent le plus souvent.

Figure 1.10: Utilisation et efficacité des méthodes de développement



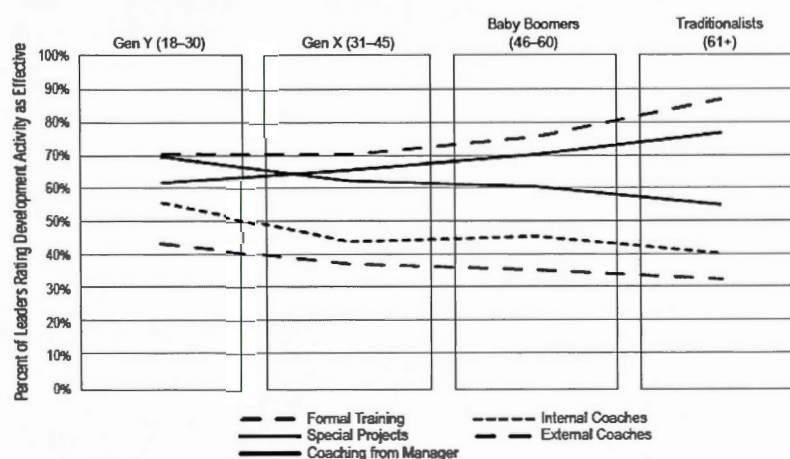
Source: DDI 2011. «Global leadership forecast 2011: Time for a leadership revolution». P.24.

Avec le temps, il semble que les écarts rétrécissent, mais les nouveaux regroupements rendent difficile la comparaison. Par exemple, la catégorie de pratique atelier se retrouve avec celles des cours et des séminaires. Il est donc difficile de comparer l'évolution de l'utilisation ou de l'appréciation lorsque cette catégorie de pratique était seule. Il en est de même pour d'autres catégories de pratiques qui ont été subdivisées telle celle du coaching interne qui a été subdivisée en coaching avec le gestionnaire interne et coaching avec une autre ressource que le gestionnaire interne.

L'évolution technologique entre 2005 et 2011 rend difficiles certaines comparaisons. En 2005 on parlait de formation assistée par ordinateur ou sur CD et en 2011 le terme devient classe virtuelle et *web based learning*. Les progrès technologiques laissent entrevoir un potentiel fort intéressant. La perception de l'efficacité pour les classes virtuelles est supérieure qu'elle ne l'était pour la formation sur CD.

Dans un sens plus près de notre étude, il est fort intéressant de constater que selon l'âge ou la génération, donc selon le moment, les gens valorisent différemment les pratiques. Par exemple, et comme nous pouvons le voir dans la Figure 1.11, les plus jeunes valorisent moins les projets spéciaux et l'entraînement formel que les plus vieux. À l'inverse, les plus jeunes valorisent plus les différentes formes de *coaching* internes ou externes. Une autre différence intéressante, les résultats des 18-30 ans sont plus homogènes ainsi l'étendue de l'efficacité perçue est plutôt limitée comparativement aux 61 ans et plus pour lesquels les résultats passent presque du simple au triple.

Figure 1.11: Les préférences de développement selon les générations



Source: DDI 2011. «Global leadership forecast 2011: Time for a leadership revolution». p.29.

Avec la faible efficacité perçue des programmes de relève de la direction, on peut croire que la performance des pratiques de transfert et de développement des connaissances incluses dans les plans est aussi discutable. Cependant, ces chiffres ne permettent pas de mettre la lumière sur les PDG, ni d'en connaître le nombre ou le poids de leur appréciation. L'ensemble des gestionnaires seniors représente seulement 10 % des participants de cette version de l'étude de DDI (2011). S'il y a

des PDG dans cette étude, ils ont peut-être apprécié différemment les catégories de pratiques de leurs confrères du même groupe d'âge, mais qui occupe des niveaux hiérarchiques différents? Il est plutôt rare qu'un individu de 61 ans qui n'est pas PDG le devienne par la suite. En 2011, l'âge moyen pour devenir PDG était de 50 ans selon DDI (2011) et ceux qui le deviendront ont généralement été identifiés dès l'âge de 30 ans.

Après avoir fait un état de la situation des facteurs conjoncturels et de ceux touchant les enjeux de la relève, nous passerons à la revue de littérature. Nous présenterons le concept de la relève avec, entre autres les plans qui y sont associés. Deuxièmement, nous aborderons le concept central à notre recherche, celui des connaissances, qui sera décrit et défini. Troisièmement, afin de positionner l'angle selon lequel nous avons procédé à notre étude, trois perspectives de la connaissance en milieu organisationnel seront discutées. Quatrièmement, nous exposerons les plus importantes barrières au transfert des connaissances avec leurs origines et leurs conséquences. Pour terminer, nous exposerons les notions relatives aux stades de carrière que nous avons mis à contribution.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 La relève: Définition et origine

Depuis longtemps, de nombreux chercheurs s'intéressent à la relève dans les organisations. En conséquence, les angles d'analyse varient grandement selon le champ d'études et leurs intérêts. Les principales sciences, par exemple la sociologie et l'anthropologie des organisations ainsi que les relations industrielles s'y intéressent à un niveau plus général (macro), en invoquant les tendances démographiques, les impacts sociaux de la relève, etc. Pour d'autres sciences, l'objet d'intérêt est à un niveau plus étroit (micro), citons entre autres la psychologie, la psychologie industrielle, l'administration et particulièrement, la gestion des ressources humaines (GRH). L'accent est alors mis sur l'individu dans son environnement immédiat, sur la formation, la gestion des employés à potentiel élevé, la gestion des compétences, etc. Probablement que les nombreux champs d'études expliquent la diversité des termes utilisés et recensés pour traiter de la relève de la haute direction: *CEO succession*, *succession planning*, *leadership program*, *succession management*, *management succession*, *leadership succession*, *leader succession*, succession managériale, relève de la direction, pour n'en citer que quelques-uns. Dans la présente recherche, le terme retenu afin de désigner le processus de développement est «relève». Pour sa part, la haute direction réfère généralement aux postes suivants, bien que le titre puisse changer selon l'organisation: président-directeur général (PDG) ou *Chief Executive Officer* (CEO), président, 1^{er} vice-président.

Déjà en 1954, Gouldner indiquait que la relève de la direction faisait référence, d'une manière générale, au remplacement stratégique des cadres dirigeants d'une organisation. Les auteurs plus contemporains ont ajouté d'autres aspects à cette

définition tels qu'offrir le nombre et le type de ressources humaines nécessaires au moment où l'organisation en a besoin (Dolan et Schuler, 1995; St-Onge et al., 1998; Saba, 2003) ou contrôler et diriger les efforts en vue d'atteindre les buts de l'entreprise (Brady, Helmich, 1984).

L'origine de l'étude de la relève de la direction revient probablement à Max Weber dans ses travaux sur la bureaucratie au début du siècle dernier. Dans le champ de l'administration, l'origine de l'étude de la relève correspond sans doute au besoin d'en évaluer l'impact sur la performance organisationnelle, comme les études très connues de Gouldner en 1954 ou de Guest en 1962. Cependant, selon Allan (1979), malgré leurs contributions importantes à la compréhension du processus de relève, ces études n'ont jamais été en mesure d'établir de corrélation entre la relève et la performance organisationnelle. Dans les faits, ce sont les études quantitatives de Grusky (1963) avec 16 équipes de baseball américaines qui ont confirmé la corrélation négative entre la fréquence de la relève et la performance organisationnelle. C'est ce qu'Allan, en 1979, confirme à son tour. Plus la fréquence de remplacement de la direction est élevée, moins les performances organisationnelles sont bonnes. Allan (1979) est un auteur régulièrement cité dans les études sur la compréhension des équipes sportives et de l'application des théories organisationnelles. Entre 1950 et 1970, et compte tenu des outils et techniques disponibles à cette époque, les équipes sportives ont souvent été utilisées, principalement pour l'homogénéité de leurs caractéristiques afin de remédier à l'hétérogénéité des organisations, selon Paillot (1995). Ainsi, en considérant les équipes sportives comme des organisations, il était possible de généraliser les résultats à d'autres organisations (Allan, 1979). Paillot (1995) estimait que cette généralisation n'était que relative. Selon ce dernier, il y a des limites intrinsèques importantes, ne serait-ce que sur le choix des indicateurs de performance retenus; les contextes particuliers, la taille des organisations qui ne permettent pas une généralisation des matchs gagnés ou perdus par les équipes sportives à la profitabilité

ou aux dividendes des organisations. En conséquence, l'importance du contexte nous permet de croire que les généralisations sont limitées. Il est facile d'imaginer l'hétérogénéité des caractéristiques ou des contextes organisationnels.

2.1.1 Typologies

Paillot (1995) détermine trois groupes de relève qui sont conciliables avec les relèves normales, voire routinières et celles exceptionnelles, non routinières, présentées dans la justification de la recherche. Le premier groupe repose sur une théorie de la relève (inhabituelle) dans un contexte de changement révolutionnaire où le remplacement des cadres fait référence à un mécanisme de dépassement de l'inertie organisationnelle permettant une adaptation stratégique aux environnements changeants. Le deuxième groupe fait référence à la relève (majoritairement inhabituelle) dans une optique de baisse des performances de l'organisation qui justifie le remplacement de la direction. Le troisième groupe renvoie au cycle de vie naturel (donc de relève normale) de l'organisation qui l'oblige à un remplacement de la direction afin de poursuivre son développement. Ce dernier est basé sur de bonnes performances passées et le désir de les maintenir. Les compétences nécessaires selon le stade de développement de l'organisation sont différentes et justifient parfois des rajustements. Dans le cadre de la présente étude, l'association à l'un ou l'autre des trois regroupements n'a que peu d'influence, puisque nonobstant les différences importantes du type de relève, le transfert des connaissances s'avère fondamental, et ce, même si les résultats passés jugés faibles rendaient nécessaire le remplacement d'un cadre afin de ne pas répéter les mêmes erreurs. Il est évident que les pratiques mises de l'avant ne sont cependant pas les mêmes selon le type de relève.

2.1.2 Plans

Tout d'abord, les auteurs spécialisés traitant de la planification de la relève s'accordent et reconnaissent certains éléments comme étant constants dans les

programmes évolués de gestion de la relève de la direction. Ainsi, il apparaît que la planification de la relève est une tâche difficile et importante et qu'elle représente un exercice étroitement lié à la planification stratégique (Saba, 2003). Pour cette auteure, les programmes évolués contiennent un énoncé de la vision stratégique, des plans de développement des compétences, des gestionnaires qui participent à l'identification du potentiel, à la promotion et au soutien des candidats, des canaux de communication ouverts et favorisant la transparence, une base de données informatisée et un système fiable servant à identifier les candidats à haut potentiel arrimés à un système de reconnaissance, une rétroaction constante et un système d'évaluation des processus mis en place. Nous approfondirons ces aspects dans la partie traitant des obstacles aux transferts de connaissances. Déjà en 1953, Christensen proposait qu'une planification évoluée force les entreprises à une réflexion sérieuse à propos de leur relève, de façon à ce qu'elles souffrent moins des difficultés financières en s'assurant que les connaissances requises sont possédées par les successeurs. De plus, toujours selon ce même auteur, les organisations ayant fait une planification de la relève de la direction obtiennent un autre avantage non négligeable, puisqu'elles renforcent le positionnement du successeur et aident les dirigeants en place à se retirer.

Les organisations ont deux principales options de relève. Elles peuvent opter pour un processus de sélection à l'externe ou de développement à l'interne. L'élément déterminant pour le choix d'une sélection interne ou externe est l'analyse de la profondeur du changement anticipé. Subséquemment, la nécessité de changer les stratégies existantes, les valeurs ou la culture qui ont causé une certaine baisse de performance requiert plutôt un recrutement externe, selon Allaire et Firsirotu (1993). Pour Dalton et Kesner (1985), il n'y a que les entreprises avec des performances moyennes qui optent pour un recrutement à l'externe. Pour ces mêmes auteurs, les entreprises avec des performances supérieures à la moyenne choisissent des successeurs à l'interne. Selon les résultats d'une étude plus récente, Collins (2001), il

semble qu'une sélection interne permette une meilleure performance en dérangeant moins le fonctionnement qu'une sélection externe. Ce même auteur concluait également dans cette étude exhaustive que le développement interne est l'une des caractéristiques des excellentes organisations. Une solution idéale est un recrutement externe à l'environnement immédiat de la direction, mais à l'intérieur de l'organisation, par exemple dans une autre division (*inside-outsider*), tel Jack Welsh lors de son passage chez GE selon Allaire et Firsirotu (1993). Le processus de sélection interne est celui qui s'insère parfaitement dans un processus de développement intégré de la relève. Ainsi, l'organisation est en mesure de sélectionner et développer les candidats selon les exigences du poste en matière de compétences ou de connaissances. Les exigences du poste sont probablement l'un des éléments discriminants dans le choix d'un candidat interne ou externe. Dans les paragraphes qui suivront, nous poursuivrons notre revue de la littérature sur le concept des connaissances que nous nous devons d'approfondir.

2.2 Les connaissances

En Occident, l'étude des connaissances remonte à la Grèce antique. Ainsi, certains grands philosophes grecs y ont contribué de façon importante. Pour sa part, Socrate traitait entre autres de la connaissance de soi, de la connaissance consciente. Pour lui, la connaissance de l'homme est infinie. Son disciple Platon affirme que les idées sont permanentes; la réalité est celle dont dérive l'être des choses dans le monde et la vraie connaissance n'existe qu'au niveau des idées et elle provient de la réminiscence. Cependant, les recherches nous ont permis de constater qu'il y a bien d'autres niveaux où les connaissances existent; nous en verrons certains dans les pages qui suivent. De plus, il est à noter que cette perspective très abstraite s'applique difficilement au contexte organisationnel de notre étude.

2.2.1 Définition

Cependant, et malgré certaines difficultés d'application, nous retenons tout de même la définition de la connaissance de Platon. Cette définition est probablement la plus pertinente à l'objet de notre étude et c'est de sa contribution que découle le *justified truth belief* qui est la définition conceptuelle de la connaissance la plus appropriée et prédominante selon Nonaka et Takeuchi (1995). Subséquemment ces derniers auteurs ainsi que Nonaka et Teece (2006) définissent la connaissance en des termes compatibles avec le *justified truth belief*; selon eux c'est un processus dynamique humain de justification de croyance personnelle vers la «vérité». Nonaka et Takeuchi (1995) reprochent, à juste titre d'ailleurs, à l'épistémologie de l'Ouest de se préoccuper trop de la véracité de la connaissance plutôt que de son aspect dynamique, humain et relatif. Selon les travaux de Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin (2003) en gestion des connaissances, il semble que la définition la plus appropriée de la connaissance soit encore *justified truth belief*. Cette définition se retrouve derrière les pratiques de gestion des connaissances des meilleures organisations. Ainsi, nous retenons la définition de Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin (2003) qui soutiennent que les connaissances sont ce que les individus croient et valorisent pour attribuer un sens à l'accumulation des informations et de les organiser au moyen de l'expérience, de la communication ou de l'inférence.

2.2.2 Connaissance versus information

La supériorité de la connaissance sur l'information et les données brutes semble claire. Bien qu'il y ait certaines constantes entre les auteurs sur le point de départ qui correspond aux données et sur une progression (*flow*) du niveau des données vers l'information, par la suite les opinions varient. Pour certains auteurs (Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin 2003), les données deviennent de l'information. Et il doit y avoir une réalisation, une action et une réflexion pour que cette information culmine en sagesse (*wisdom*). Selon d'autres, les données demeurent de l'information et

l'information devient des connaissances qui, à leur tour, permettent d'accéder à un niveau supérieur tel que l'expertise ou à des capacités qui représentent le *sumum* selon Beckman (1999).

Pour Liebowitz (1999), des images, des sons, des textes ou des codes peuvent aussi être inclus dans les données. Ces données brutes, en conservant leurs caractéristiques, ne sont que très peu utiles en elles-mêmes pour l'individu ou l'organisation. Les données doivent donc être traitées, interprétées et mises en contexte. L'information est donc constituée de données formatées, filtrées et additionnées. Tel que Davenport et Prusak (1998) le mentionnent, l'information transmise, entre un émetteur et un récepteur, doit prendre une forme pertinente: un document écrit, une communication visuelle ou sonore. Mais en plus, elle doit créer un impact et permettre d'influencer le jugement et les comportements du receveur. En conséquence, il doit y avoir une action (ce qui inclut une compréhension, interprétation, etc.) et une application afin de faire naître une connaissance.

2.2.3 Types de connaissances et continuum

Selon de nombreux auteurs, les connaissances se classent en deux types fondamentaux: les connaissances tacites et les connaissances explicites⁵; c'est le cas pour Davenport (1999), Davenport et Prusak (1998), Goh (2002), Liebowitz (1999), Nonaka (1991), Nonaka et Takeuchi (1995), Nonaka et Teece (2006), Polanyi (1966), Sternberg et Wagner (1987), Yih-Tong Sun et Scott (2005). Cependant, bien qu'il y ait deux grands types fondamentaux de connaissances, chacun d'eux contiendrait à la fois des parties tacites et des parties explicites. Ils ne sont donc pas nettement divisés, mais plutôt combinés. Cette combinaison est nécessaire à la création de la connaissance (Nonaka, Teece, 2006). Il faut donc voir ces deux types de

⁵ Pour le lecteur intéressé à approfondir la taxonomie des connaissances, l'ouvrage de Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin (2003) – particulièrement les pages 78-80 – sont pertinentes.

connaissances dans une perspective de complémentarité et non d'opposition. Ainsi, entre ces deux types fondamentaux de connaissances, il y a plusieurs degrés. Certains auteurs tels Bacon (1998) et DeLong (2004) sous catégorisent les connaissances en cinq degrés sur un *continuum*, entre explicites et tacites.

Le premier degré correspond aux connaissances explicites, que l'on retrouve entre autres dans les procédures, les guides de fonctionnement. Le deuxième correspond aux connaissances implicites: il y a les connaissances déclaratives telles les règles de base, qui sont de l'information sur ce qu'il y a à faire. Le troisième degré correspond aux connaissances implicites, qui s'expriment par des Savoir-faire plus tacites, mais pas encore totalement, les connaissances épisodiques ou le raisonnement développé dans des événements précédents sont réutilisés dans un nouveau contexte semblable. Le quatrième degré correspond aux connaissances tacites tels les Savoir-faire, les connaissances heuristiques, les règles de fonctionnement et les raccourcis développés par l'expérience. Le *continuum* se termine avec les connaissances très tacites, par exemple, les connaissances cultes et les métaconnaissances, qui correspondent au contrôle ou à la décision d'appliquer les autres types de connaissances. Après ce portrait sommaire du *continuum* des connaissances, nous approfondirons ses pôles tacites et explicites.

2.2.3.1 Connaissances tacites

Bien qu'il y ait un intérêt croissant pour la gestion des connaissances tacites, ce champ demeure peu exploré et faiblement compris selon nos recherches, mais aussi selon Haldin-Herrgard (2000). Les connaissances tacites peuvent être considérées comme la partie invisible d'un iceberg qui pourtant représente la grande majorité des connaissances de l'organisation: environ 80 % selon Grayson et O'Dell (1999). Comme nous l'avons mentionné, les connaissances des hauts dirigeants sont composées majoritairement de connaissances tacites, selon Davenport et Prusak (1998); ainsi, leurs intérêts sont donc d'une grande pertinence pour notre étude. Plus

précisément, les connaissances présentes et futures des hauts dirigeants sont aujourd'hui plus complexes, abstraites et dépendantes des contextes incertains. Ainsi, compte tenu des exigences élevées des postes de hauts dirigeants, il semble que les meilleures décisions stratégiques, au plan individuel (Sternberg et Wagner, 1987) et collectif (Eisenhardt, 1989), soient prises lorsqu'il y a une utilisation ouverte des connaissances tacites pour faire face à de nouveaux enjeux qui sont complexes, non précis, non structurés et qui n'ont que peu ou pas d'antécédents (Brockmann et Anthony, 2002).

Les connaissances tacites sont hautement personnelles. Elles proviennent de l'expérience acquise et d'un processus cognitif qui n'est pas déclarée ouvertement ou qui est difficile à formaliser et qui, par conséquent, est difficile à transférer. Tel que Polanyi (1966) le disait, dans une célèbre phrase: «*We can know more than we can tell*». Ainsi, les connaissances tacites sont d'une façon générale profondément enracinées dans l'action, le travail, l'engagement, les idéaux, les valeurs et les émotions (Nonaka et Teece, 2006). Au point de vue individuel, ces connaissances tacites se situent dans l'intuition, dans le Savoir-faire (*know how*), dans le bon sens et le jugement, selon Davenport (1999).

Les connaissances tacites, comme celles explicites, peuvent également être présentes au niveau collectif. Au niveau collectif, les connaissances tacites sont présentes dans la culture, les traditions, les règles implicites, les sources d'informations et les prérequis pour être fonctionnel dans un contexte donné tel que l'expriment Nonaka et Takeuchi (1995). En milieu organisationnel, la majorité des connaissances sont produites collectivement. Elles découlent de travail conjoint, d'interactions et de coopération selon Nonaka et Teece (2006) et Dixon (2000). *Knowledge is created and expanded through social interaction between tacit knowledge and explicit knowledge* (Nonaka, Takeuchi, 1995). Ainsi, voyons ce qui en est en matière des connaissances explicites.

2.2.3.2 Connaissances explicites

Pour leur part, les connaissances explicites correspondent à la partie visible de l'iceberg; elles représentent environ 20 % de l'ensemble des connaissances de l'organisation selon Grayson et O'Dell (1999). Ces connaissances sont souvent identifiées comme étant conscientes, déclaratives ou codifiées. Selon Brockmann et Anthony (2002), elles résident généralement à l'extérieur de l'individu dans les registres, les bases de données des apprentissages passés, les procédures standardisées, les bibliothèques réelles ou virtuelles et les archives, etc. D'après Nonaka et Teece (2006), elles peuvent aussi prendre différentes formes telles que les données, les formules scientifiques, les spécifications et les manuels. Malgré le fait que la majorité des connaissances explicites ne résident pas à l'intérieur des individus, elles se retrouvent principalement dans les compétences reliées à l'emploi, les règles de fonctionnement et les procédures. Au plan collectif, elles se manifestent particulièrement dans les *best practices*, les récits et les processus de travail (Davenport, 1999). Elles peuvent par conséquent être transmises et partagées de manière formelle et systématique plus facilement que les connaissances tacites (Nonaka, 1991).

2.2.4 Le contexte dans le processus de création des connaissances

À juste titre, Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin (2003) soulignent que les connaissances humaines sont subjectivement déterminées par le contexte historique, culturel, pédagogique, socio-économique, psychologique, langagier ainsi que par la nature idéologique sous-jacente. Comme nous le disions précédemment, les connaissances dépendent d'un temps et d'un espace particuliers, sans quoi elles ne sont que des informations (Nonaka et Teece 2006). Plus particulièrement, selon ces derniers auteurs, il faut ajouter deux niveaux supplémentaires au contexte de création des connaissances (physique, temporel, spatial, social). Ainsi, et toujours selon Nonaka et Teece (2006), il faut ajouter au contexte le *qui* et le *comment* il participe.

En conséquence, les contextes individuels et collectifs tout comme les directives politiques rendent les connaissances, particulièrement les connaissances tacites, idiosyncrasiques, ce qui a pour conséquence d'accroître la difficulté de transfert (Syed-Ikhsan, Rowland, 2004).

2.2.5 Impact des types de connaissances

Les types de connaissances que les hauts dirigeants doivent posséder sont associés à deux éléments interreliés. Premièrement, les connaissances découlent des rôles, des fonctions et des responsabilités que ces dirigeants doivent posséder et, deuxièmement, des compétences qu'ils doivent mettre de l'avant pour y faire face. D'emblée, nous devons reconnaître que les hauts dirigeants jouent un rôle crucial dans la performance organisationnelle et qu'ils exercent simultanément plusieurs fonctions capitales. Les enseignements de Mintzberg (1982) nous ont appris que plus les individus occupent des postes élevés dans la hiérarchie, plus les composantes de gestion d'entreprise prennent de l'ampleur et moins l'encadrement importe comme c'est le cas du gestionnaire de premier niveau. D'une façon générale, la gestion optimale des ressources importe toujours, mais elle se fait à différents niveaux. Pour les gestionnaires de première ligne, la gestion se situe principalement au plan opérationnel; pour les cadres intermédiaires c'est au niveau d'une équipe ou d'un département par exemple, si déterminants pour Nonaka (1991) dans la création de la connaissance; et pour les plus hauts dirigeants, le niveau de gestion est général ou stratégique. En plus, par le partage de leurs analyses des résultats, de l'environnement et de l'adéquation avec les capacités organisationnelles les hauts dirigeants exercent une influence sur l'ensemble des membres de l'organisation.

Plus précisément, en matière de transfert des connaissances, les hauts dirigeants ont d'importantes tâches: en premier lieu, celle de diriger les ressources de la compagnie vers le rassemblement et la synthèse des connaissances et en deuxième lieu, celle de déterminer où sont les opportunités d'acquisition de nouvelles connaissances. Il leur

revient ainsi de déterminer les domaines dans lesquels l'organisation doit développer ses connaissances de manière proactive. Afin de permettre aux hauts dirigeants d'assumer de multiples rôles cruciaux, certaines compétences sont déterminantes et mettent en lumière l'étendue, la complexité des connaissances sous-jacentes ainsi que les défis de leur développement.

2.2.6 Connaissances critiques

Selon Davenport et Prusak (1998) ainsi que Delon et Davenport (2003), les connaissances essentielles au fonctionnement de l'organisation sont considérées comme critiques. Ainsi, des changements significatifs de contexte et de conditions de pratique de la direction requièrent de nouvelles formes de connaissances. Mais en plus, outre les changements contextuels et l'augmentation des compétences, des connaissances requises, il y a plusieurs autres éléments sur lesquels les organisations n'ont encore une fois que peu d'emprise et qui augmentent le risque. Selon Fulmer et Conger (2004), six principaux facteurs contribuent à accroître le risque associé à la fragilité des connaissances.

Comme premier facteur, les ressources humaines talentueuses sont rares, et ce, particulièrement dans le cas des hauts dirigeants. Deuxième facteur, plus les individus montent dans la structure hiérarchique, plus ils transportent avec eux leurs expertises et leurs connaissances personnelles, souvent tacites. Les connaissances sont donc aussi mobiles que ceux qui les possèdent. Troisième facteur, le changement de relations contractuelles de travail qui s'est effectué depuis plusieurs années est aussi digne de mention. Le nouveau contrat est moins axé sur la loyauté et plus sur la performance. Le précédent contrat de travail offrait la permanence, ce qui n'est plus le cas, en échange de la loyauté. Maintenant, le contrat de travail est de type «performance», où seuls les hauts gestionnaires très performants restent et ont des opportunités de développement dans l'entreprise. Quatrième facteur, la technologie augmente la mobilité des ressources humaines talentueuses de deux façons. Tout

d'abord, la technologie augmente la vitesse potentielle de déplacement et ensuite, elle augmente la facilité de déplacement. Et ce, que ce soit par les collaborations internationales, la très large diffusion de postes sur le web ou les réseaux tels que LinkedIn. Le slogan de ce réseau démontre bien la contribution potentielle à la vitesse et à la facilité de déplacement: «Plus de 120 millions de professionnels dans le monde utilisent LinkedIn pour échanger idées, information et faire progresser leur carrière».⁶ Cinquième facteur, les recruteurs et autres «chasseurs de têtes» ont développé des techniques très sophistiquées pour attirer les meilleurs hauts dirigeants dans leurs filets afin d'en faire bénéficier leurs clients. Sixième et dernier facteur, le changement s'accélère dans des orientations de plus en plus difficiles à anticiper.

Les auteurs consultés proposent certains moyens pour préserver, transférer, voire développer les connaissances et ainsi contribuer à la pérennité de l'entreprise. La cartographie (*mapping*) est l'un d'entre eux et elle est utile pour faire, notamment, une évaluation des connaissances (Davenport et Prusak, 1998; Ermine, Boughzala et Tounkara, 2006). Selon ces auteurs, la cartographie permet entre autres d'évaluer la criticité, les risques de perte de connaissances, de discontinuité ou de dépendance. Ils considèrent que la cartographie permet ultimement d'effectuer des choix stratégiques de moyens et d'outils à déployer pour en réduire l'incidence sur l'organisation. Comme dernière contribution, la cartographie permet de faire ressortir le potentiel de développement parfois sous-exploité de certaines connaissances. Afin d'en évaluer la criticité, Ermine, Boughzala et Tounkara (2006) utilisent quatre axes: la rareté, l'utilité, la difficulté d'acquisition ainsi que la nature des connaissances (voir Tableau 2.1 pour les détails).

⁶ <http://ca.linkedin.com/>, en ligne le 3 octobre 2011

Tableau 2.1: Facteurs de criticité des connaissances

<i>Axes thématiques</i>	
1. Rareté	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et disponibilité d'experts • Externalisation • Leadership • Originalité • Confidentialité
2. Utilité	<ul style="list-style-type: none"> • Correspondance aux objectifs stratégiques • Création de valeur • Émergence • Adaptabilité • Utilisation
3. Difficulté de capture des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des sources de connaissances • Mobilisation des réseaux connaissance tacite • Importance des sources tangibles des connaissances • Rapidité d'obsolescence
4. Nature des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Profondeur • Complexité • Difficulté d'appropriation • Importance des expériences passées • Dépendance de l'environnement

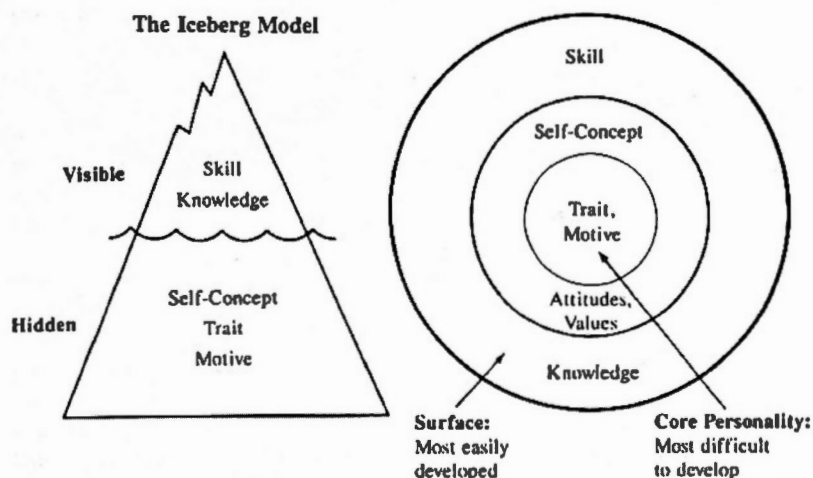
Source: Ermine J-L., Boughzala, I., Tounkara, T. 2006. «Critical knowledge map as a decision tool for knowledge transfer actions». *The electronic journal of knowledge management*. Vol. 4. no2, p. 132.

2.2.7 Lien entre connaissances et compétences

Les connaissances sont incluses dans certains modèles traitant de la compétence, dont celui de Spencer et Spencer (1993). Le développement de savoir et de Savoir-faire se fonde sur des caractéristiques individuelles plus profondes, telles de Savoir-être, des traits, des valeurs, différenciant la capacité propre de développer des connaissances. Selon Spencer et Spencer (1993), une compétence correspond à deux aspects. Premièrement, elle est une caractéristique individuelle, sous-jacente, reliée par un lien causal à un critère de référence d'efficacité ou de performance supérieure dans un emploi ou une situation donnée. Deuxièmement, cette caractéristique est prédictive des modes de comportement, de réflexion, de généralisation dans diverses situations pour une période de temps raisonnablement longue. De plus, chaque compétence est

alimentée par deux constituantes. Primo, il y a des connaissances de base (*threshold*), le sommet de l'iceberg de la Figure 2.1, ci-dessous, tels les connaissances générales, les Savoir-faire, les habiletés qui sont visibles et pour la plupart, explicites. Deuxièmement, il y a des Savoir-être, des attitudes, des motivations, ou des dispositions personnelles qui correspondent à la partie cachée de l'iceberg et qui sont différenciateurs (*differentiating*) selon Spencer et Spencer (1993).

Figure 2.1: The iceberg model



Source: Spencer, L.M., Spencer, S. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, p.11.

Pour leur part, les habiletés et les connaissances usuelles sont les caractéristiques essentielles à toute personne qui désire être un minimum efficace. Cependant, ces éléments de base, quoique nécessaires, ne permettent pas de faire une distinction entre les niveaux de performance inférieure et supérieure puisque selon Hofrichter et Spencer (1996), c'est sous la ligne de flottaison (*below the waterline*) que se situent les caractéristiques différenciatrices. En conséquence, ce sont ces caractéristiques qui contribuent à faire passer la performance individuelle de moyenne à supérieure. Un rapport du NACD (2006) et de nombreux autres auteurs (voir le tableau 2.2) sur la

relève des PDG soutient aussi, mais en d'autres termes, que les caractéristiques nécessaires pour être un *CEO* efficace font principalement référence à la partie invisible de l'iceberg.

2.2.8 Particularités des hauts dirigeants

Il y a plusieurs spécificités à la haute direction. Ainsi, Beazley, Boenish et Harden (2003) nous précisent que la nature, la diversité, la complexité et l'importance des connaissances de la direction revêtent un caractère particulier, surtout lorsqu'il s'agit d'assurer sa relève. En conséquence, afin de faire face à ces nouveaux contextes, plusieurs connaissances et compétences sont désormais requises (Saba, 2003). Selon cette dernière, en plus des connaissances générales, il est nécessaire de posséder des traits de caractère et des compétences, mais aussi des connaissances spécifiques telles les affaires locales et internationales, la gestion du changement, le leadership, la capacité de conclure des alliances commerciales, le sens de l'éthique, l'aptitude à communiquer, la capacité d'analyse, l'initiative, l'énergie, la participation au développement des employés et le raisonnement critique. Spencer et Spencer (1993) et Spencer (1995) ajoutent qu'une pensée stratégique surtout anticipatoire, un leadership de changement ainsi que la gestion des relations seront déterminants. Pour sa part, Avolio (1997) souligne que la capacité de développer une force collective de leadership organisationnel, par opposition au leadership individuel, sera l'un des défis importants à relever. Ainsi pour cet auteur, le leadership qui correspond à un système large enraciné dans un réseau, et non pas en un seul individu, augmente l'influence potentielle et réduit de ce fait le risque de panne, par exemple lors de la relève.

Nous discuterons ci-dessous de profil de compétences. Pour ce faire, nous discuterons de ce qui est contenu dans les profils de compétences les plus performants et particulièrement concerné par le développement de la relève.

2.2.8.1 Le profil de compétences des hauts dirigeants

Les compétences recherchées chez une personne pour un travail sont nombreuses, et ce particulièrement dans le cas des hauts dirigeants (Bourgault, Charih, Maltais et Rouillard, 2003). Spencer et Spencer (1993) et Spencer (1995) précisent que, d'une façon générale, les hauts dirigeants possèdent plus de compétences que les autres ressources humaines ou les gestionnaires des autres niveaux. Ainsi, le profil de compétences des hauts dirigeants est caractérisé principalement par la *Socialized Achievement Orientation*. Cette dernière compétence est la compétence la plus fréquente et permet d'influencer et de développer le leadership des autres en établissant des défis stimulants ainsi qu'en appuyant l'innovation et l'entrepreneuriat. Cette première compétence est suivie par l'*Organizational Awareness*. Celle-ci concerne la compréhension que les dirigeants possèdent des capacités, des compétences actuelles, du potentiel exploité ou non ainsi que des résultats qui peuvent en découler. La troisième compétence la plus répandue chez les hauts dirigeants est le *Relationship Building* et elle concerne le développement de relations fortes et positives avec les partenaires ou autres parties prenantes. D'une façon quelque peu surprenante, et toujours selon Spencer et Spencer (1993) et Spencer (1995), les dirigeants se focalisent moins sur les compétences de direction, d'efficacité personnelle, de préoccupation pour l'ordre ou d'autocontrôle, sans toutefois en manquer.

Afin de mettre à contribution le modèle, en forme d'iceberg, présenté par Spencer et Spencer (1993), dans le Tableau 2.2 ci-après nous y juxtaposons certains autres éléments, compétences, connaissances dans une même logique de découpage en deux parties proposées par ces auteurs. Ainsi, afin d'avoir un portrait plus complet, nous ajoutons les contributions des auteurs Bourgault et al. (2004)⁷, Vancil (1987), Guinn (2000), Bernthal et Wellins (2006), Davenport (2001), NACD (2006) et Lafley (2011).

⁷ Bourgault et al. (2004) traitent des compétences de gestion s'appliquant aux cadres d'une façon générale, et non pas expressément aux cadres supérieurs ou aux hauts dirigeants de la fonction publique.

Tableau 2.2: Connaissances, savoir-être de la haute direction

	Vancil (1987)	Spencer et Spencer(1993)	Guinn (2000)	Davenport (2001)	Bourgault et al. (2004)	DDI (2006)	NACD (2006)	Lafley (2011)
Savoir-être, attitudes, aptitudes, motivations, valeurs	Leadership Sens de l'éthique Aptitude pour la communication Énergique Participation aux développements des employés Sens initiative Capacité d'analyse Raisonnement critique	Leadership de changement Pensée stratégique	Leadership Sens de l'initiative Énergique Sens de l'éthique Développement des employés Aptitude de communication Raisonnement critique Capacité d'analyse	Joueur-coach Évaluer l'invisible	Leadership Sens politique Intelligence émotionnelle Actualisation des valeurs éthiques Adaptabilité Ouverture aux nouveaux modes de gouvernance Sensibilité technologique Apprentissage continu Ouverture aux nouveaux modes de gouvernance Capacités stratégiques, tactiques	Motivation pour le leadership Authenticité Réceptivité aux rétroactions Adaptabilité Navigation dans l'ambiguïté Adaptation culturelle Passion pour les résultats Capacité d'apprentissage Pensée conceptuelle Obtenir le meilleur des gens	Leadership Jugement et discernement Connaissance de soi et des autres Concentration stratégique Stabilité émotionnelle Fortement engagé valeurs personnelles et corporatives Établir référence de performance Maturité dans l'utilisation du pouvoir Saisir besoins de l'organisation et des autres Démontrer reconnaissance et préoccupation pour les autres Être un exemple digne de confiance Capacité de résolution de problème	Caractère, valeurs et intégrité Développement du potentiel et des capacités Être inspirant, courageux et compassant Embrasser le changement et en prendre le leadership Être calme, posé et résilient face aux conflits et critiques Construire une institution: prioriser le bien et la santé long terme de l'entreprise

	Vancii (1987)	Spencer et Spencer(1993)	Guinn (2000)	Davenport (2001)	Bourgault et al. (2004)	DDI (2006)	NACD (2006)	Lafley (2011)
Connaissances générales, Savoir-faire, habiletés	Connaissance des affaires Connaissances des affaires internationales Habilité en gestion du changement Capacité à conclure des alliances d'affaires	Capacité de gestion des relations	Connaissance des affaires et affaires internationales Habilité en gestion du changement Capacité de conclusion d'alliances d'affaires	Développer culture de la connaissance Développer culture de la connaissance Comprendre le travail Recruter et retenir Construire des compétences Organisation des communautés Contourner, exploiter la bureaucratie	Vision, innovation Gestion du savoir et de la complexité Gestion de la performance, du risque, de l'entrepreneuriat Gestion des partenariats, des réseaux Apprentissage continu GRH Communication, négociation		Capacité de gérer parties prenantes internes et externes Compréhension de ses forces et faiblesses Articuler et adhérer à la vision corporative constamment Communiquer efficacement Arrêter la cadence du changement et orchestrer efficacement Déterminer les valeurs corporatives Développer et outiller une équipe talentueuse Définir attentes efficacement Dépeindre un portrait réaliste du changement	Antécédents d'affaires, financiers et de performance organisationnel le démontrés, Avoir des relations productives avec les collègues, partenaires et autres parties prenantes externes

Au sein du regroupement *Savoir-être, attitudes, aptitudes, motivation*, en haut du Tableau 2.2, il ressort de toute évidence que le leadership, et ce qu'il inclut comme caractéristiques, comportements ou traits associés, figurent en bonne position chez les différents auteurs. À la réflexion, nous savons tous que le leadership est plus que nécessaire au bon fonctionnement des organisations. En ce sens, en 2007, Mintzberg a élargi le concept de *leadership* en proposant d'y inclure son partage, et ce, afin de permettre l'atteinte de meilleurs résultats. Ainsi, ce même auteur propose et invente le terme de *Communautéship* pour désigner cette diffusion du *leadership* dans la communauté. Toujours dans ce même regroupement, il est important de mentionner qu'un sens de l'éthique élevé est aussi nécessaire. Cela est tout à fait d'actualité, si l'on considère les nombreuses affaires récentes de malversations, de collusions ou de corruptions qui font les manchettes. Il y a également d'autres éléments dignes de mention; citons au nombre d'avoir un caractère énergique, un sens de la communication, un sens de l'initiative, une aisance ou une adaptabilité pour faire face au changement, aux nouveautés ou bien encore le désir de développer les ressources humaines.

Lorsque nous regardons le regroupement *Connaissances générales, Savoir-faire, habiletés*, le portrait est fort différent selon les auteurs. Le contenu de ce regroupement est diversifié. Ainsi, chaque connaissance ou habileté n'apparaît au plus que deux fois. Il est tout de même intéressant de constater que même si elle est bien diversifiée, la gestion des connaissances, des savoirs et de la complexité y figure. Cependant, on remarque l'accent mis sur les connaissances d'affaires locales et internationales. D'autres éléments sont également dignes de mention, notons l'importance la gestion des relations ou les partenariats qui semble être incontournable. Ainsi pour pouvoir utiliser efficacement ces dernières connaissances, il manque certains éléments incontournables, ceux qui touchent aux habiletés d'analyse, de raisonnement ou de jugement que nous retrouvons dans le premier regroupement *Savoir-être, attitudes, aptitudes, motivation*, en haut du Tableau 2.2.

Pour conclure cette partie des caractéristiques des hauts dirigeants à succès, nous aimerions porter une attention particulière, dans le regroupement *Savoir-être, attitudes, aptitudes, motivation*, à l'humilité ou de prioriser le développement de l'entreprise et des autres avant le sien (à cet effet, voir Collins, 2001 ou Lafley, 2011). Il semble de plus en plus évident que d'une façon générale, les profils de leadership de «haut niveau» permettent d'assurer la continuité du développement de l'entreprise au-delà de la contribution personnelle de l'individu, aussi grande soit-elle. Dans son livre à succès, *Good to Great*, Jim Collins (2001), démontrait, tout comme d'autres auteurs tels Bass et Avolio (1994), l'importance du concept de *Level Five Leadership*, où les individus du cinquième niveau de leadership mettent les intérêts de l'entreprise, tant présents que futurs, à l'avant-plan. Ainsi, en priorisant l'organisation, ils considèrent le développement de la relève comme une nécessité et non pas comme une menace personnelle (*Ambition for the Company: Setting up Successors for Success*, p. 25).

2.2.10 Danger des compétences génériques

Malgré le fait que certaines compétences permettent potentiellement une meilleure performance individuelle et organisationnelle, il est dangereux pour l'organisation de fonctionner avec une liste préétablie de compétences. Ces dernières sont potentiellement utilisées par plusieurs autres organisations et deviennent par le fait même génériques, selon les recherches de Pamenter (1999). En ce sens, Hofrichter et Spencer (1996) confirment qu'une approche basée sur des compétences génériques est inefficace et potentiellement contre-productive. Par conséquent, les entreprises doivent développer leurs propres ensembles de compétences en fonction de leur contexte actuel, mais également futur.

2.2.11 Développement interne ou externe et choix de pratiques

À juste titre, Spencer et Spencer (1993) soulignent que les connaissances et les habiletés sont plus faciles à évaluer et à développer que les traits personnels, la motivation, les attitudes ou bien les valeurs. En ce sens, et tel que l'exposent Davenport et Prusak (1998) ainsi que Nonaka (1991), ce type de transfert de connaissances tacites, complexes et intuitives est exigeant et requiert généralement, en plus des pratiques appropriées, un contact personnel intensif comme le partenariat, le mentorat ou les activités communes à l'extérieur de l'environnement de travail, etc. Une fois de plus, il convient d'être prudent, et ce, du simple point de vue économique, mais également organisationnel, puisque si l'écart est trop grand entre les compétences que le candidat interne possède et les besoins organisationnels, il peut être plus avantageux d'embaucher de hauts dirigeants provenant de l'extérieur qui ont les compétences requises plutôt que de tenter de les développer à l'interne, selon Spencer et Spencer (1993). De plus, d'autres considérations – disponibilité ou bassin de talents, temps, risque, etc. – doivent être prises en compte lors de l'analyse du choix de développement à l'interne ou de recrutement à l'externe.

Une fois la décision prise de développer certaines connaissances, il convient de choisir efficacement les pratiques selon les besoins identifiés, mais aussi selon le type de connaissances en question. Ainsi, le type de connaissances et compétences déterminera les pratiques à mettre de l'avant pour les développer et les transférer. Ainsi, à chaque type de connaissances correspondent des pratiques de transfert plus appropriées. De façon générale, pour le développement des gestionnaires, il semble y avoir consensus sur le fait que l'apprentissage par l'expérience de travail, l'essai-erreur, est plus efficace et plus important que celui réalisé par la formation traditionnelle (Byham, Smith et Paese 2002 ; Michaels, Handfield-Jones et Axelrod 2001, NACD 2006).

Afin de comprendre le transfert et le développement des connaissances, dans la prochaine partie, nous exposerons trois perspectives analytiques de la connaissance dans le milieu organisationnel de l'entreprise.

2.3 Trois perspectives de la connaissance en milieu organisationnel

Dans le domaine de l'administration des affaires, trois perspectives sont plus pertinentes pour comprendre le développement et le transfert des connaissances. Il est important de noter que de nombreuses perspectives dans les champs tels que la linguistique, la psychologie, l'éducation, les relations industrielles ou bien la sociologie, pour ne citer que ceux-là, sont exclues. Tout d'abord, la première théorie est celle de la capacité d'absorption (*Absorptive Capability*), proposée par Cohen et Levinthal (1990). Environ à la même époque, Senge (1990) propageait l'idée de l'organisation apprenante (*Organizational Learning*), avec 5 disciplines que nous approfondirons plus en détail ultérieurement. Cependant, cette théorie qui se répandit dans les années 1990 avait, selon Baek et al. (1999), des origines beaucoup plus anciennes dans les écrits de Cyert et March (1963) ou encore Argyris et Schon (1978). Enfin, la théorie de la gestion des connaissances (*Knowledge Management*), la plus récente et la plus prisée selon les statistiques compilées par ABI Proquest, en 2002 et 2010 selon Loermans, eut entre autres pour représentants Nonaka (1991), Nonaka et Takeuchi (1995), avec *The Knowledge Creating Company*, ou encore Davenport et Prusak (1998) avec leur ouvrage de référence *Working Knowledge*. Ces trois différentes perspectives semblent relativement fermées, leur vocabulaire est différent et les allusions à une théorie rivale ne sont faites, généralement, que pour la diminuer.

2.3.1 La capacité d'absorption

Selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité d'absorption collective des connaissances est déterminée à trois niveaux: *primo*, la reconnaissance de la valeur

d'une idée, *secundo*, l'assimilation et *tertio*, l'exploitation, l'application à des fins commerciales. Selon ces auteurs, la capacité d'absorption organisationnelle est plus que la somme des différentes capacités individuelles, mais la croissance de cette capacité organisationnelle en dépend directement. Par conséquent, plus les connaissances individuelles antérieures accumulées ont été développées, plus la capacité d'absorption est grande. Plus en détail, la capacité d'absorption dépend, selon Cohen et Levinthal (1990), des connaissances antérieures, des compétences de base comme le langage commun, et des compétences assorties à la maîtrise des développements technologiques ou scientifiques.

En matière de transfert des connaissances, que les auteurs nomment «assimilation», le rôle central du groupe, souvent constitué d'acteurs spécialisés autonomes, est crucial. Ce groupe sert d'interface, principalement au stade de la reconnaissance d'une idée, interne ou externe, ou à celui de l'assimilation. Ces acteurs, qui ont des capacités personnelles distinctes de leurs unités ou de l'organisation, doivent comprendre les processus afin d'aider les équipes à résoudre les problèmes et, surtout, à établir de nouveaux liens avec les connaissances accumulées afin d'accroître la capacité d'absorption de l'unité ou de l'individu cible. Ainsi, au point de vue individuel, les idées avancées par cette perspective sont relativement intéressantes. Il est concevable que le bagage de connaissances acquises influence la capacité d'absorption actuelle et future. Mais là où le bât blesse, c'est que le processus de transfert dans l'organisation dépend de *gatekeepers* ou d'interfaces filtrant l'information et déterminant les moyens de transfert ou de communication appropriés selon les besoins particuliers. Cohen et Levinthal (1990) mentionnent une certaine réserve quant à la performance de l'approche qu'ils soutiennent: le niveau approprié ou optimal de capacité d'absorption ne peut être précisé, pas plus que les niveaux des investissements nécessaires. Pour conclure, ces auteurs ajoutent que la capacité d'absorption est insaisissable et que les bénéfices sont indirects. Ces deux limites importantes ne correspondent pas au but recherché dans la majorité des

organisations, lesquelles souhaitent mettre de l'avant un processus de développement de la relève performant et mesurable dont les bénéfices sont directs.

2.3.2 L'organisation apprenante

Pour sa part, le concept d'organisation apprenante (*Organizational Learning*) ou l'apprentissage organisationnel peut être défini comme le processus par lequel l'organisation comme collectivité apprend par l'interaction avec ses environnements (March 1963 in Baek et al. 1999). Cet apprentissage se fait par une gestion efficace de l'information et des connaissances qui sont continuellement rafraîchies, mais aussi par la mise à jour du capital intellectuel organisationnel ainsi que par l'augmentation des capacités organisationnelles. Cet apprentissage a pour but le choix d'actions efficaces. Ainsi, les acteurs clés dans cette perspective sont l'ensemble des membres de l'organisation qui répondent aux changements internes ainsi qu'à ceux de l'environnement. Les membres de l'organisation apprennent, partagent leurs expériences, leurs vécus avec les autres membres, ce qui permet le développement de l'apprentissage dans l'organisation. Ainsi, les expériences, les découvertes et les inventions forment la mémoire partagée. Cette dernière peut être développée à l'aide de deux processus: la boucle simple (*single loop*) et la boucle double (*double loop*), selon Argyris et Schon (1978 in Liebowitz 1999). D'après Dogson (1993 in Liebowitz 1999), le processus de la boucle simple correspond à l'ajout de nouvelles connaissances sans pour autant changer les activités et leur organisation. La boucle double est celle qui, en plus d'ajouter des connaissances, remet en question les normes, les procédures, les politiques et les objectifs.

Dixon (2000), dans *Common Knowledge*, illustre particulièrement bien cette théorie. Selon cette auteure, le cycle de création de connaissances communes (*common knowledge*) correspond au processus suivant: primo, l'équipe réalise une tâche; secundo, elle obtient un résultat; tertio, elle explore la relation entre l'action et les résultats, ce qui conduit à la création de connaissances communes. Les

connaissances ainsi produites sont insérées dans le processus nommé *Leveraging Common Knowledge* qui est composé de quatre étapes. La première étape est la sélection de la méthode de transfert appropriée qui permettra une réutilisation des connaissances. La deuxième étape est la traduction de ce qui a été appris dans une forme utilisable par les autres. La troisième étape est non seulement l'adoption, mais surtout l'adaptation des connaissances au contexte par le receveur. La quatrième et dernière étape comporte la réalisation, par le recevant, d'une nouvelle tâche incluant les nouvelles connaissances, et le processus recommence.

L'impact du type de connaissances est important. Il est, d'après Dixon (2000), l'un des trois critères essentiels pour le choix du transfert approprié. Au type de connaissances s'ajoutent deux autres critères: la nature de la tâche et la similarité de la tâche et du contexte. Ces trois critères, type de connaissances, nature et similarité, lui ont permis de développer cinq catégories de transfert de connaissances: 1 — le transfert en série; 2— le transfert de proximité; 3— le transfert éloigné; 4— le transfert stratégique; 5— le transfert d'expert.

La première catégorie, le transfert en série (*Serial Transfer*), s'applique à une équipe «receveuse» qui fait la même tâche que l'équipe source. Ainsi, l'équipe source refait une tâche donnée dans un nouveau contexte. Les deux équipes initiales, source et «receveuse», ne forment qu'une même équipe. Les types de connaissances visées sont les connaissances explicites et même tacites. Le but est de prévenir les répétitions d'erreurs coûteuses et d'augmenter l'efficience en matière de vitesse et de qualité.

La deuxième catégorie est celle du transfert de proximité (*Near Transfer*). Il est particulièrement approprié pour transférer des connaissances d'une équipe vers une autre équipe qui fait à peu près la même tâche dans un contexte similaire, mais dans un autre endroit. Cette catégorie est particulièrement utile pour le transfert de connaissances explicites, telles les meilleures pratiques et ainsi potentiellement réduire les coûts.

La troisième catégorie est celle du transfert éloigné (*Far Transfer*) qui vise le transfert de connaissances tacites des tâches non routinières, mais fréquentes entre deux équipes faisant des tâches similaires. Cette catégorie permet de tirer profit des individus qui possèdent des connaissances très spécialisées et critiques pour l'organisation. L'impact de ce transfert est relativement important puisqu'il peut toucher une équipe ou une unité, mais pas l'ensemble de l'organisation.

La quatrième catégorie est celle du transfert stratégique (*Strategic Transfer*) qui vise le transfert de connaissances complexes, tacites et explicites qui ne sont ni fréquentes ni routinières. Il doit y avoir une similarité des tâches entre les équipes, mais une différence de contexte. L'impact de ces tâches stratégiques est ressenti dans l'ensemble de l'entreprise.

La cinquième catégorie consiste au transfert d'expertise (*Expert Transfer*). Le transfert d'expertise vise le transfert de connaissances explicites à propos d'une tâche non fréquente, mais routinière, entre deux équipes exécutant différentes tâches dans des contextes similaires.

Quelques éléments de l'application de Dixon (2000), inadaptés pour notre étude, méritent tout de même une attention particulière. En effet, la traduction de ce qui a été appris dans une forme que les autres peuvent utiliser peut poser problème pour les connaissances tacites qui doivent être converties en connaissances explicites. Dixon (2000) ne présente pas clairement ce qu'elle entend par la traduction, qui est au cœur même du transfert de connaissances. Cependant, dans le cas du transfert

stratégique, elle précise que les connaissances sont recueillies et interprétées par des spécialistes; dans le cas du transfert de proximité, que la dissémination électronique est appropriée; dans le transfert éloigné, que les connaissances de la source sont traduites; et dans le cas du transfert expert, d'expertise, que le forum électronique est un moyen de diffusion pertinent. Tous ces exemples de traitement et de diffusion diminuent la pertinence de cette approche dans le cas du développement de la relève de la haute direction. La responsabilité de l'arrivée à bon port des connaissances semble ainsi en grande partie être externalisée à l'individu en développement. D'autres aspects aussi achoppent en ce qui a trait aux différents types de transferts proposés par Dixon (2000). Tout d'abord, seules les connaissances du genre Savoir-faire (*Know How*) sont prises en considération et non pas les connaissances déclaratives, épisodiques, heuristiques et les métaconnaissances, pour reprendre la catégorisation de Bacon (1998) discutée précédemment. De plus, Dixon (2000) souligne que dans les organisations la majorité des efforts de transfert des connaissances se font à des niveaux collectifs puisque les connaissances sont collectives et sont la résultante de coopération.

Cependant, il faut garder en mémoire que les connaissances sont créées par les individus et que l'organisation, sans individus, ne crée pas de connaissance (Nonaka et Takeuchi 1995). Selon ces auteurs, l'organisation fournit un contexte et appuie par plusieurs moyens, mécanismes et outils la création de connaissances. Ils énoncent clairement que la perspective des organisations apprenantes a comme principale lacune de ne pas comprendre que le développement des connaissances se fait par l'apprentissage. Toujours selon Nonaka et Takeuchi (1995), la majorité de ces perspectives se concentre sur l'apprentissage individuel ou des groupes d'individus – dans le cas de Dixon (2000) – au détriment du développement d'une vision intégrée de l'apprentissage au niveau organisationnel. De ce fait, nous passerons à la théorie qui nous semble la plus pertinente pour notre étude, soit celle la gestion des connaissances.

2.3.3 Gestion des connaissances

2.3.3.1 Historique et Définition

La perspective de gestion des connaissances (*Knowledge Management*) a différentes origines. Pour ce qui est de l'utilisation du terme *knowledge*, Peter Drucker, déjà en 1959, proposait les termes *knowledge work* et *knowledge worker*. Par la suite, plusieurs applications concrètes, dont celles de l'entreprise Digital Equipment Corporation en 1980 et celle de Price Waterhouse en 1989, ont permis d'illustrer la gestion des connaissances. En 1986, Wiig utilisait le terme *knowledge management* aux Nations Unies, mais c'est probablement la publication de l'article intitulé *The knowledge-creating company* de Nonaka et Takeuchi en 1991 dans la revue Harvard Business Review (HBR) qui est particulièrement déterminante dans l'envolée de cette perspective.

Selon Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin (2003), la majorité des définitions de la gestion des connaissances concordent sur trois points. Premièrement, elles intègrent en tout ou en partie certains éléments: un processus d'affaires, des technologies de l'information, des dépôts informatiques de connaissances (*Knowledge Repositories*) et des comportements individuels. Deuxièmement, elles ont un objectif commun d'amélioration de la productivité organisationnelle et de la compétitivité, et ce, afin que l'organisation procède de façon méthodique à l'acquisition, à l'entreposage, à l'accès, au maintien et à la réutilisation des connaissances. Troisièmement, la majorité des définitions fournissent un cadre de travail qui construit sur les expériences passées et crée de nouveaux mécanismes d'échange et de création de connaissances.

Plus concrètement, le processus de gestion des connaissances consiste donc à savoir générer, codifier et transférer. L'objectif final visé est de permettre à la bonne personne d'avoir les bonnes connaissances au bon moment selon Davenport et Prusak

(1998). Pour leur part, Bourhis, Dubé et Jacob (2004), précisent que cela correspond à générer, renouveler, capitaliser, mais également à diffuser, transférer et socialiser.

Dans la section qui suit, nous présenterons les cinq modèles dominants en gestion des connaissances et mettrons de l'accent sur le modèle cognitif retenu pour la présente étude.

2.3.3.2 Modèles dominants

Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin (2003) présentent cinq modèles dominants en gestion des connaissances, à savoir les modèles philosophiques, le réseau, les communautés de pratiques, le modèle quantique et le modèle cognitif. Ces mêmes auteurs utilisent sept niveaux d'analyse pour les différencier: 1 — traitement de la connaissance; 2— métaphore dominante; 3— focalisation; 4— finalité première; 5— levier critique; 6— résultats principaux; 7— rôle de la technologie.

Le premier des modèles dominants, *le modèle philosophique* s'intéresse à la fois à la nature des connaissances et à la façon dont les individus obtiennent l'information sur les réalités sociales et organisationnelles. Plus spécifiquement, l'attention de ce premier modèle porte sur trois aspects: les objectifs de la connaissance avec ses valeurs et ses abstractions, le type de connaissances (concepts, objets et présuppositions) et les sources de connaissances comme la perception, la mémoire, le raisonnement, etc. Selon ce modèle philosophique, qui ne fera pas l'objet de plus amples développements, les connaissances tacites doivent demeurer tacites, ainsi que Polanyi le suggérait en 1966. Selon ce dernier, des risques importants sont associés à la formalisation des connaissances tacites. Il soutient que la diffusion et l'accessibilité potentielle rendent la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites possiblement destructive pour l'ensemble des connaissances. Les connaissances de la haute direction, dont certaines sont critiques ou stratégiques n'échappent pas à ce risque. Cependant, la conversion de certaines connaissances tacites en connaissances explicites en facilite l'apprentissage et le développement.

Nous y reviendrons plus en détail dans le modèle cognitif qui a été retenu pour cette étude.

Le deuxième modèle dominant, *les réseaux*, se concentre particulièrement sur l'acquisition et le partage des connaissances. Les actions individuelles ont des motivations sociales et économiques qui sont influencées par l'appartenance à des réseaux. Les connaissances résident ainsi dans les acteurs, mais aussi dans les réseaux. Il y a des *boundary spanners* qui captent dans le réseau externe de nouvelles idées qui peuvent être partagées entre les membres de l'organisation. Bien que les réseaux informatiques aident et facilitent le partage, ils sont très peu utiles pour les hauts dirigeants. En revanche, les réseaux relationnels, associations, regroupements, cercles ou lieux d'échanges divers, de l'élite, des affaires, sont régulièrement utilisés et potentiellement pertinents au transfert et au développement des connaissances selon de nombreux résultats, dont ceux de la NACD (2005). Ainsi, ce dernier type de réseaux permet l'acquisition et le partage de connaissances adaptées à leur niveau hiérarchique.

Le troisième modèle correspond aux *communautés de pratiques*. Les connaissances sont fondées dans les pensées qui circulent dans la *communauté de pratiques* par consensus. La focalisation se fait au niveau de la création de la connaissance par la résolution de problèmes. Les éléments clés d'engagement, de respect et de confiance sont déterminants dans le succès de ce modèle, qui est très utilisé pour les postes avec de forts constituants «techniques» ou les niveaux inférieurs ou intermédiaires de gestion.

Le quatrième modèle dominant, le modèle *quantique*, et non le moindre, devrait donner des résultats fort intéressants à moyen terme et des signes en ce sens sont soulevés par DDI (2011). Ce modèle trouve ses assises dans la physique quantique, la technologie et les progrès informatiques. D'après ce modèle, les connaissances sont basées sur des scénarios futurs multiples ou virtuels plutôt que sur des faits réels. Il

permet la prise de décision dans des réalités multiples, conflictuelles ou dynamiques. Il prévoit aussi que la plus grande partie du travail intellectuel sera éventuellement faite par des technologies de l'information. Tel que DDI (2011) le mentionne, ses outils sont intégrés dans certaines formations plus pointues de gestion, telles la résolution de problèmes, la prise de décisions, etc.

Le cinquième modèle dominant, le modèle *cognitif*, conçoit la connaissance comme un actif stratégique qui a une valeur pour l'organisation. Ainsi, les connaissances et les expertises doivent être efficacement créées, identifiées, saisies et partagées afin de résoudre les problèmes et exploiter les opportunités. Nonaka (1991) proposait un processus de création de la connaissance organisationnelle qui s'inscrit dans ce modèle cognitif. Ce processus de création de la connaissance organisationnelle inclut quatre modes de conversion des connaissances: *Socialisation*, *Externalisation*, *Combinaison*, *Internalisation* (SECI). Ce processus présenté dans la Figure 2.2, s'insère dans la principale école de pensée sur le transfert des connaissances, représenté par Liebowitz et Beckman (1998), Nonaka (1990, 1991, 1994), et Nonaka et Takeuchi (1995), lesquels soutiennent que les connaissances tacites doivent être externalisées, devenir explicites et être formalisées pour qu'elles aient une valeur significative pour l'organisation, et ce contrairement à l'affirmation de Polanyi (1966). Les connaissances tacites détenues par les individus sont au cœur du processus de création pour Nonaka (1991). Il y a donc des bénéfices importants à extérioriser et à amplifier ces connaissances par un processus continu selon des niveaux déterminés.

Figure 2.2: Modèle SECI



Source: *SECI model* (Modèle du SECI) (Nonaka Takeuchi, 2006) (En ligne). Accès: http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_fr.html. Consulté le 1^{er} octobre 2013

Dans le premier mode de conversion, coin supérieur gauche, la *Socialisation*, les interactions sont fondamentales pour l'apprentissage de nouvelles connaissances. Les connaissances tacites sont transférées comme telles, par exemple, à l'aide du travail d'équipe, du mentorat, du *coaching*, qui ne nécessitent pas obligatoirement de langage verbal, mais souvent de l'observation, de l'imitation et de la pratique. Dans le deuxième mode, dans le coin supérieur droit, l'*Externalisation*, les connaissances tacites, souvent inconscientes, doivent devenir conscientes et exprimables afin d'être converties en connaissances explicites. Les métaphores jouent un rôle important dans l'expression de connaissances tacites, autrement difficiles à convertir. Dans le troisième mode, en bas à droite, la *Combinaison*, les connaissances explicites sont transférées en connaissances explicites, à l'aide, par exemple, de la communication, dans les réunions, des discussions et des échanges. Dans le quatrième mode, en bas à gauche, l'*Internalisation*, il y a conversion des connaissances explicites en connaissances tacites. Les méthodes qui favorisent l'absorption sont l'action présente dans la formation, la pratique ou l'apprentissage en action et finalement par l'essai-

erreur qui est considéré par plusieurs comme très efficace (Byham, Smith et Paese 2002 ; Michaels, Handfield-Jones et Axelrod 2001, NACD 2006).

Après avoir discuté des notions de gestion des connaissances, mais avant de passer aux pratiques, aux barrières ou éléments facilitants, nous traiterons du concept de transfert des connaissances.

2.3.3.3 Transfert des connaissances

Le concept du transfert des connaissances est très ancien. Dans ses premières formes, on peut citer le langage cunéiforme, vieux de 5 000 ans selon Kakabadse, Kakabadse, et Kouzmin (2003). Dans les organisations efficaces, le transfert des connaissances est un processus par lequel une unité, un individu, un groupe, un département ou une division est influencé par l'expérience d'un autre individu ou groupe (Argote et al., 2000). Le transfert des connaissances a été bien analysé et documenté (Backer, 1991). L'attention accordée aux connaissances s'est déplacée de la génération des connaissances à leur transfert et de la forme des connaissances explicites à la forme des connaissances tacites ou à l'interaction entre ces deux formes. Plusieurs bilans des écrits ont été réalisés sous différents angles. En ce sens, Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin (2003) présentaient notamment un découpage de l'imposante littérature en trois grandes parties:

- 1– La distinction entre les connaissances explicites et tacites;
- 2– La composition et l'organisation des connaissances;
- 3– Les systèmes et structures qui permettent d'optimiser l'efficacité.

Dans le sens du troisième point ci-dessus, dans la prochaine partie, nous allons présenter les pratiques qui sont fréquemment incluses dans les processus efficaces de transfert et de développement des connaissances.

2.3.3.4 Les pratiques de transfert et de développement des connaissances

Plusieurs études indiquent que les organisations qui sont en mesure de transférer efficacement les connaissances ont un autre avantage compétitif important: elles sont plus productives et plus susceptibles de persister que celles qui sont moins efficaces en matière de transfert des connaissances (Argote et al., 2000). Entre autres, pour faire face aux défis du transfert des connaissances et du développement de la relève, il y a plusieurs pratiques utilisées. Nous pouvons diviser en trois catégories les pratiques les plus fréquentes. Par ordre d'importance, il y a les pratiques de rétention de la main-d'œuvre, ensuite, celles de recrutement et finalement, celles touchant la gestion des départs et de la relève particulièrement utile pour diminuer les impacts négatifs ou les pertes de connaissances. Bien qu'il existe plusieurs pratiques, elles doivent judicieusement être intégrées puisque plusieurs d'entre elles agiront sur plus d'une catégorie à la fois. Par exemple, certaines pratiques ont des impacts sur la rétention et donc potentiellement sur la conservation des connaissances.

Au niveau des PDG, plusieurs pratiques de développement et de transfert de connaissances sont utilisées de façon concomitante selon Bernthal et Wellins (2005) et la NACD (2000, 2006). Voici celles que Bernthal et Wellins (2005) ont identifiées. Tout d'abord, il y a les projets spéciaux autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ses propres responsabilités. Il y a ensuite des pratiques de nomination à l'étranger, d'expatriation, qui consistent à envoyer un gestionnaire à l'extérieur de sa patrie ou province afin de lui permettre d'assumer de nouvelles responsabilités, ou les mêmes, dans un autre contexte. Il y a également des pratiques à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise de *coaching*, plus précises et plus limitées dans le temps, et le mentorat temporellement plus étendu que le *coaching*. Des *ateliers formels* ou de la *formation assistée par ordinateur* sont aussi utilisés tout comme des *articles ou livres*. Pour terminer, citons les *tests psychométriques*, ou autres mesures des connaissances. Le niveau d'utilisation de ces dernières pratiques varie grandement. Voici les pratiques,

qui ont des niveaux d'utilisation moyen ou fort, selon leur pourcentage d'utilisation par les organisations selon Bernthal et Wellins (2005):

1. Ateliers formels, séminaires → 85 %
2. Projets spéciaux à l'intérieur de vos propres responsabilités → 77,5 %
3. Articles ou livres → 65 %
4. Tests, estimations ou autres mesures des connaissances → 52 %
5. *Coaching* avec *coach* ou mentor interne → 48 %
6. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités → 46 %
7. Formation assistée par ordinateur → 38 %
8. Nomination à l'étranger → 26 %
9. *Coaching* avec *coach* ou mentor externe → 8 %

Pour sa part, la *National Association of Corporate Directors* (2000) identifie certaines autres pratiques en élargissant le contexte organisationnel afin d'y inclure celui de l'apprentissage au sens large du terme sans en préciser, malheureusement, les pourcentages d'utilisation. Au nombre de ces pratiques, il y a tout d'abord l'*Observation des autres*, qui peut aussi être une source d'apprentissage intéressante. Il est également possible d'apprendre en réalisant une action par essai et erreur. Les gestionnaires actuels ou antérieurs, les superviseurs, directs ou indirects, les collègues de l'entreprise ou d'autres entreprises antérieures méritent aussi d'être mentionnés. En plus, il y a des pratiques d'éducation formelle, les expériences d'entraînement formel ou de formation formelle en emploi qui contribuent au développement et au transfert des connaissances. Comme avant dernière pratique, citons la Participation à des organisations ou associations professionnelles. Finalement, une autre pratique est mentionnée par la NACD (2000): la famille et les amis.

10. Observation des autres
11. Essai-erreur dans le poste
12. Gestionnaire ou superviseur actuel
13. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle
14. Expérience d'entraînement formel
15. Autres gestionnaires ou superviseurs de l'entreprise actuelle
16. Éducation formelle

- 17. Formation formelle en emploi
- 18. Gestionnaires ou superviseurs dans des entreprises antérieures
- 19. Collègues professionnels d'autres entreprises
- 20. Participation dans des organisations, associations professionnelles
- 21. Collègues ou pairs dans des entreprises antérieures
- 22. Famille et amis

Ces pratiques de développement et de transfert de connaissances s'insèrent bien dans une quête de développement de la relève de la haute direction; toutefois comme nous l'avons vu précédemment, elles sont appréciées et valorisées différemment par les hauts dirigeants selon Bernthal et Wellins (2005). En plus des problèmes de valorisation, nous verrons dans la partie ci-dessous certaines barrières auxquelles le transfert des connaissances doit faire face.

2.4 Les barrières au transfert des connaissances

Ainsi que Polanyi (1966) le suggérait, les connaissances tacites se développent plus difficilement que les connaissances explicites. Selon ce même auteur, seule l'expérience personnelle permet d'acquérir ce type de connaissances. Nous savons aujourd'hui que les organisations mettent de l'avant, avec de la difficulté, certains processus et pratiques afin de transférer les connaissances tacites et explicites. Cependant, il y a un nombre élevé de barrières qui amplifient les difficultés du transfert de connaissances. Il est donc pertinent de comprendre l'origine de ces barrières. Ces dernières se situent à trois niveaux. Par ordre d'importance, les barrières sont tout d'abord organisationnelles, ensuite individuelles et enfin inter organisationnelles. Les résultats de quelques études sur le sujet permettent de brosser un portrait efficace, quoique non exhaustif, de l'étendue de ces freins au transfert des connaissances. Ainsi, les résultats des études de Riege (2005), de Yih-Tong Sun et Scott (2005), combinées à ceux de Davenport et Prusak (1998), Goh (2002), Haldin-Herrgard (2000), Lucas (2005), et Syed-Ikhsan et Rowland (2004) permettent de présenter une liste de 52 barrières dans le Tableau 2.3. Nous porterons notre intérêt

sur les deux premiers niveaux de barrières, organisationnelles et personnelles, puisque le transfert des connaissances inter organisationnelles n'est pas directement pertinent pour notre étude. Ainsi, les deux premiers niveaux (barrières organisationnelles et individuelles) comprennent au total 49 barrières.

Tableau 2.3: Barrières au transfert des connaissances

Niveaux		Barrières
1. Organisationnel	Culturel	1. Culture d'entreprise ne fournit pas le soutien nécessaire
		2. Climat psychologique malsain
		3. Individualisme
		4. Compétition entre les unités et dans l'unité
		5. Focalisation sur la productivité
		6. Manque de confiance dans les relations formelles et informelles
		7. Conservation des RH hautement qualifiées et expérimentées n'est pas une priorité
		8. Communication unidirectionnelle (<i>top-down</i>)
		9. Barrières politiques
		10. Manque de leadership ou style incompatible et faible orientation vers le transfert des connaissances
	Structurel	11. Systèmes et structures
		12. Statut de confidentialité de certains documents
		13. Mauvaise intégration des pratiques de gestion des connaissances dans les stratégies de l'entreprise
		14. Insuffisance dans les infrastructures de soutien au partage
		15. Manque d'espace formel et informel de partage
		16. Déficience des ressources fournissant des opportunités de partage
		17. La taille trop grande des unités ne favorise pas les contacts, les partages
		18. La hiérarchie limite ou ralentit le partage
		19. Restrictions dues à l'environnement physique
		20. Manque de transparence dans les systèmes de rémunération et de reconnaissance encourageant le partage
	TI	21. Manque d'intégration des TI aux modes de fonctionnement des gens
		22. Manque de soutien technique, entretien des TI
		23. Attentes démesurées de la capacité de la technologie
		24. Manque de compatibilité entre les systèmes TI et les processus
		25. Mauvais arrimage entre les besoins des individus et les systèmes, processus TI
		26. Réticences à l'utilisation des TI
		27. Manque de formation aux systèmes et processus TI
		28. Manque de communication des avantages et de la pertinence des TI

Niveaux	Barrières
2. Individuel	29. Besoin de contrôle, sens de la certitude 30. Développement d'habitudes et d'inerties qui établissent une zone de confort 31. Manque de compétences, de capacités, de confiance pour apprendre 32. Manque de temps, d'identification, de partage, de contact entre les sources et ceux qui reçoivent 33. Peur de perte, insécurité du poste 34. Manque de conscience de l'utilité des connaissances de la part des autres 35. Prédominance du transfert de connaissances explicites versus tacites 36. Fort statut hiérarchique 37. Mauvaise gestion des erreurs passées 38. Différences de niveaux d'expérience 39. Mauvaise communication écrite, verbale et compétences interpersonnelles 40. Différence d'âge 41. Différence de genre 42. Manque de réseau social 43. Différence de niveaux d'éducation 44. Peur de ne pas recevoir une juste reconnaissance 45. Faible confiance dans la qualité des connaissances des sources, crédibilité 46. Différences culturelles, ethniques, linguistiques, de valeurs, de cadre de référence 47. Faible niveau de confiance et de relation entre les membres 48. Non-adhésion aux normes de l'équipe 49. Départs fréquents (rotation)
3. Inter organisationnel	50. Climat 51. Mauvaise perception, ou des comportements opportunistes causent une baisse de confiance 52. Les systèmes et les structures formels de partage entre les organisations

Parmi les barrières identifiées, celles de niveau organisationnel sont particulièrement préoccupantes non seulement à cause de leur nombre élevé, 28 sur 52, ou 53,8 % des barrières recensées, comme nous pouvons le constater dans le Tableau 2.3, mais surtout à cause de leur incidence sur le développement et l'ancrage des barrières individuelles. Le tableau 2.4 présente l'incidence des impacts des sources de barrières sur les niveaux d'apprentissage. Prenons par exemple le «climat organisationnel», qui est une source de barrières pour les niveaux de transfert, entre l'individu et l'équipe et inversement, entre l'équipe et l'organisation et également entre l'organisation et les autres organisations.

Tableau 2.4: Incidence selon les sources de barrières

Sources de barrières	Individu sur l'équipe	L'équipe sur l'individu	L'équipe sur l'organisation	L'organisation sur l'équipe	L'organisation sur l'inter organisation
Impératifs individuels	✓		✓		
Compétences	✓	✓		✓	
Climat de l'équipe	✓	✓	✓		
Relations d'équipe	✓	✓			
Structure d'équipe					
Normes d'équipe	✓	✓			
Climat organisationnel	✓	✓	✓	✓	✓
Relations organisationnelles				✓	
Systèmes et structures organisationnels		✓	✓	✓	
Impératifs organisationnels				✓	✓
Climat inter organisationnel					✓
Systèmes et structures Inter organisationnels					✓
Impératifs inter organisationnel					✓
Note: Représentant un impact important selon analyses Delphi					

Inspiré: Yih-Tong Sun, P., Scott, J.L. 2005. «An investigation of barriers to knowledge transfer». *Journal of Knowledge Management*, vol.9, no 2, p.86.

Une fois les barrières identifiées, les organisations peuvent davantage les contourner. Ainsi, des éléments facilitent le processus de transfert des connaissances et le premier d'entre eux est que l'organisation doit tout d'abord offrir un milieu sain et propice au transfert (Goh, 2002). Selon cet auteur, l'utilité de ce facteur se situe principalement à deux niveaux, sur la propension à partager, mais aussi sur le transfert des connaissances. Quelques autres facteurs favorisant le transfert des connaissances doivent également attirer notre attention. Ils se situent tout d'abord au niveau culturel, ensuite au niveau structurel et enfin au niveau individuel.

Au niveau culturel et comme pierre d'assise, l'organisation doit mettre en place une culture organisationnelle qui favorise et encourage la coopération, la collaboration, le partage et l'expérimentation. Davenport et Prusak (1998) soulignent qu'une culture organisationnelle constituée de valeurs, de croyances et de comportements favorables au partage est le principal élément déterminant. Selon le Grand Dictionnaire terminologique (2011), la culture organisationnelle regroupe, d'une manière générale l'ensemble des valeurs, des attitudes et des modes de fonctionnement qui caractérisent une organisation et qui influencent les pratiques de ses membres. Selon Allaire et Firsirotu (1984, 1988, 1993), la culture organisationnelle correspond à un système particulier de symboles, influencé par la société environnante, par l'histoire de l'organisation, par ses leaders passés et par différents facteurs de contingence. Quant à Schein (1985), il précise un lien utile entre la culture et le leadership. Celui-ci correspond aux deux faces d'une pièce de monnaie qui doivent former un tout indissociable. Or, la culture organisationnelle est créée par les leaders, mais elle doit aussi être apprise, entretenue et partagée par l'ensemble des membres de l'organisation. D'après Schein (1985), l'unique véritable compétence et l'une des tâches les plus décisives revenant au leader est sa responsabilité quant à la création, à la gestion et, au besoin, à la destruction de la culture organisationnelle.

Toujours selon Schein (1985), il y a trois niveaux de culture et nous allons voir comment ils agissent sur le transfert des connaissances. Au premier niveau, le plus visible, mais souvent impossible à décoder sans un très grand niveau de conscience, se trouvent les artefacts et les créations physiques et sociales comme la technologie, l'espace physique, les schémas de comportements visibles et audibles, ainsi que le langage parlé et écrit. Ce niveau n'est qu'une manifestation de la culture et non son essence même. De plus, ce premier niveau est influencé et influence le niveau suivant.

Au deuxième niveau, il y a les valeurs dans le sens d'apprentissages culturels. Celles-ci reflètent ultimement les valeurs d'un ou des dirigeants influents ou du fondateur, et sont mesurables dans l'environnement physique ou dans un consensus social. Le niveau de conscience des apprentissages culturels est moyen, mais plus fort que celui du troisième niveau (les postulats de base). Il peut y avoir, pour certaines valeurs susceptibles d'être validées socialement ou physiquement telle la réduction de l'anxiété et de l'incertitude, une transformation vers une intégration dans les convictions et une plus grande inconscience (tendre vers le niveau 3). Certaines autres valeurs demeurent conscientes et explicites parce qu'elles sont normatives ou jouent un rôle moral en matière d'aide et de collaboration entre les membres. Les règles d'interaction, notamment celles qui sont communiquées aux nouveaux membres, sont aussi un signe de l'apprentissage culturel. D'une façon générale, les valeurs sont plus prédictives des comportements que les artefacts le sont, et elles influencent et sont influencées par les niveaux 1 et 3.

Au troisième et dernier niveau se trouvent les postulats de base, l'essence même de la culture. Ce niveau fait référence aux valeurs de base, à l'idéologie et aussi à la philosophie de l'organisation. On y trouve très peu de manifestations visibles, puisque ces éléments résident souvent inconsciemment chez les membres. La culture organisationnelle est souvent difficile à cerner puisqu'elle est implicite. Un nouvel acteur doit vivre dans l'organisation et observer longuement pour bien comprendre la culture et ses valeurs. C'est pourquoi un des moyens privilégiés de transfert des connaissances, pour les cadres, est l'affectation à des tâches ou à des responsabilités particulières (Byham, Smith et Paese, 2002; Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001; NACD, 2006) afin, entre autres, d'immerger l'individu pour qu'il vive la culture organisationnelle. Ainsi, cette culture organisationnelle ne s'apprend pas dans les documents d'entreprises ou autres sources du genre, elle se vit.

Schein (1985) précise qu'une bonne compréhension des aspects culturels aide non seulement à décoder et prédire ce qui arrivera, mais également à indiquer quelles

seront les priorités des dirigeants. Lorsqu'on analyse une culture organisationnelle, on peut comprendre pourquoi les organisations font certains gestes parfois «étranges» vus de l'extérieur. La culture guide efficacement les comportements et doit être prise en considération dans le développement des compétences et des connaissances. Allaire et Firsirotu (1993) mentionnent également, ce que Schein (1985) présentait, que l'histoire et les acteurs clés d'une organisation sont à l'origine de la formation de la culture. Les comportements sont déterminés par la culture et par les contingences externes. En ce sens, Schein (1985) précise que les normes de comportement ne sont que le reflet de l'environnement et de la culture et non pas la base de la culture. La culture rend certaines façons de faire légitimes et en repousse par conséquent d'autres.

Il y a quatre modes potentiels d'acculturation qui doivent être pris en considération lors de l'analyse du processus de transfert des connaissances. Par exemple, il doit y avoir harmonie, une compatibilité entre la culture et les connaissances que l'on souhaite transférer, développer. Les acteurs de l'organisation peuvent décider de reproduire exactement le système de symboles et de significations de l'organisation, de le reproduire que partiellement, de l'intégrer en mode métaculturel et de s'en servir pour prédire les comportements des autres ou de refuser complètement l'intégration. Le refus a pour conséquence que la relation est alors de nature utilitaire et causera potentiellement de graves tensions et un déséquilibre. Dans le processus d'acculturation, il existe un «donneur» et un «receveur» de culture. Le receveur évalue la culture qu'il reçoit à travers l'ensemble des filtres de ses valeurs avant de procéder à une évaluation plus poussée liée à la satisfaction potentielle que peut susciter cette nouvelle culture.

La culture doit aussi inclure un mode de leadership efficace qui favorise le respect, la contribution et le développement des autres, comme nous l'avons vu précédemment au sujet des compétences nécessaires à un haut dirigeant. Elle doit aussi s'assurer qu'il y a un traitement équitable ainsi qu'une justice procédurale,

entre autres dans la prise de décision à propos de la rémunération, des promotions et autres appréciations. Une orientation sur la résolution de problèmes favorise aussi le partage des connaissances, tout comme une utilisation optimale de la technologie et des différentes pratiques de gestion. Ultimement, ce qu'il faut obtenir, c'est la confiance que les individus ont en eux-mêmes et entre eux afin qu'ils participent au partage. Tel que Lucas (2005) le mentionne, le transfert ne peut se produire que si les employés partagent ce qu'ils connaissent et que celui qui reçoit tout comme celui qui partage ont des intentions et des intérêts similaires. Le bien-être collectif et celui de l'organisation devraient avoir priorité sur les visées individuelles.

Au niveau structurel, il y a aussi des éléments facilitateurs. Goh (2002) propose que l'organisation doive fonctionner ouvertement, par opposition au fonctionnement en silo fermé, selon des structures adaptées où la communication horizontale est optimisée. La hiérarchie doit aussi permettre le dépassement, la création, le partage, en étant relativement effacée par opposition à une prédominance restrictive, et encourager les comportements positifs. Il doit y avoir du temps mis à la disposition du partage et du transfert à l'intérieur même des tâches reliées aux différents postes. Pour terminer, la rémunération doit se faire sur une autre base que celle fondée uniquement sur la performance financière, la *balanced scorecard* par exemple peut être pertinente à cette fin.

Au niveau individuel, les éléments les plus facilitateurs et déterminants sont la motivation et, encore, la confiance sans lesquelles le transfert de connaissances n'est pas possible selon Goh (2002). La motivation peut être favorisée par la formation en créativité ou par l'expérimentation. Mais les capacités intrinsèques d'absorption, de rétention et d'utilisation jouent pour beaucoup dans la réussite d'un processus de transfert. Tel que Spencer et Spencer (1993) le disaient, les capacités intrinsèques sont plus faciles à acquérir, par le recrutement, qu'à développer.

D'une façon secondaire, il doit y avoir une équivalence relative entre les capacités, les habiletés et les connaissances individuelles, tout comme la relation entre les individus doit être bonne et propice au transfert de connaissances.

C'est sur une note constructive des éléments facilitants le transfert des connaissances que nous passerons au dernier élément conceptuel, et non le moindre pour autant, les stades de carrière.

2.5 Les stades de carrière

Pour comprendre les longs cheminements individuels, tous différents en matière de postes, de durée, mais aussi de contenu, les travaux de Greenhaus, Callanan et Godshalk (2000) sont fort utiles. Ainsi, une logique et une classification en stade de carrière améliorent de façon importante toutes les étapes de la recherche en partant de la collecte, en passant par l'analyse et en terminant par l'interprétation des résultats. Selon Greenhaus et al. (2000), il y a plusieurs similitudes entre certains des plus influents spécialistes en étude de la carrière dont Miller et Form (1951), Super (1980), Hall et Nougaim (1968), Schein (1978). Ainsi, ces derniers auteurs considèrent le processus de développement de la carrière comme:

- Un processus de développement humain
- Une séquence de stades ordonnés
 - Un ensemble de tâches et de défis pour chaque stade
 - Une étendue d'âge, avec des variations reconnues pour chaque stade
- Le développement de la personne est interrelié à son travail, sa famille et son développement personnel. Toutefois, l'accent est mis sur la carrière
- Forme un tout: le travail et la carrière ne peuvent pas être séparés des autres aspects de la vie
- Plusieurs chevauchements entre les contenus des différents stades

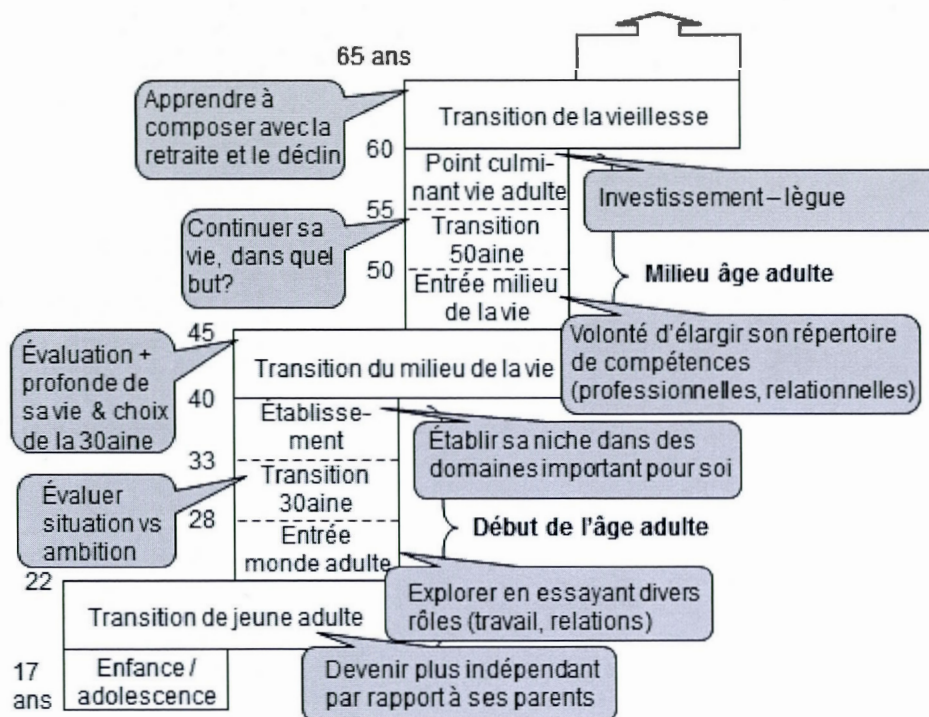
Cependant, pour comprendre adéquatement le processus de développement de la carrière, Greenhaus et al. (2000) élargissent cette perspective en la combinant à celle de Levinson (1986) sur le développement de la vie adulte. Pour Levinson (1986), la structure de vie forme un pont entre les structures de personnalité et la structure

sociale (une perspective socio psychologique). Grâce à la structure de vie, il devient possible de comprendre la vie des gens avec une plus grande complexité psychologique et sociale. Pour cet auteur, il y aurait une macrostructure de développement (les saisons) et une microstructure (les sous-stades).

Le développement dans la vie adulte correspond à une série de périodes de transitions et de périodes de relative stabilité. Chaque période de transition (décristallisation) permet un examen de la structure de la période précédente et évalue sa pertinence pour la prochaine période. Les transitions sont donc souvent synonymes de bouleversements et de tensions. Par opposition, les périodes stables sont généralement associées à l'engagement et à la focalisation. De plus, ces périodes stables permettent de cristalliser de nouvelles structures de vie cohérentes avec soi et le monde social.

Ainsi, le cycle de développement de Levinson (1986) se compose de quatre grandes périodes. Premièrement celle de l'*enfance* et de l'*adolescence*, deuxièmement celle correspondant au *début de l'âge adulte*, troisièmement celle du *milieu de l'âge adulte* et quatrièmement la période de l'*âge adulte tardif*. Comme nous pouvons le voir dans la Figure 2.3, ces quatre grandes périodes regroupent dix stades successifs et des micropériodes correspondent à des enjeux psychologiques particuliers.

Figure 2.3: Stade de développement de la vie adulte selon Levinson



Greenhaus et al. (2000) s'intéressant à la carrière, retiennent donc les trois stades de la vie adulte après celui de l'enfance et la transition vers l'âge adulte ou l'adolescence. Ainsi, ces auteurs définissent le développement de carrière comme étant: «*Ongoing process by which individual progress through a series of stages, each of which is characterized by a relatively unique set of issues, themes, or tasks*»..

Afin de bien saisir la combinaison des perspectives proposées par Greenhaus et al. (2000) et ainsi passer au découpage que nous avons retenu pour notre étude, voyons les relations entre les éléments du développement de carrière et ceux du développement de l'adulte. En ce sens, Greenhaus et al. (2000) proposent une illustration de ces relations. Ainsi, dans le Tableau 2.5, plus il y a de symboles X, plus fréquemment une tâche du développement de carrière se retrouve dans un des stades de la vie adulte. Subséquemment, XXX signifie qu'il est très fréquent qu'une tâche de

la colonne de gauche se retrouve dans un stade donné; et XX signifie qu'il est fréquent; et pour terminer, X signifie qu'il est occasionnel de retrouver une tâche dans un stade donné.

Tableau 2.5: Relations développement de carrière et les stades de la vie adulte

Tâches du développement de carrière	Stades de la vie adulte		
	Début âge adulte	Milieu âge adulte	Âge adulte tardif
1. Choix occupationnel	XXX	XX	X
2. Entrée organisationnelle	XXX	XX	X
3. Début carrière			
• Établissement	XXX	XX	X
• Réalisation	XXX	XX	X
4. Milieu de carrière			
• Réévaluation	X	XXX	XX
• Maintien de la productivité	X	XXX	XXX
5. Fin de carrière			
• Maintien de la productivité	X	XXX	XXX
• Préparation pour la retraite	X	XX	XXX

Légende: XXX très fréquent; XX fréquent; X occasionnel

Source: Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. 2000. Relationship between career development tasks and stages of adulthood. *Career management*, 3^e édition, Thomson South-western. table 5-5, p. 123.

Comme le Tableau 2.5 l'indique, la corrélation entre ces deux perspectives est très bonne. Ainsi, les tâches des stades de carrière se déroulent généralement à une période précise. Les trois premières tâches de la colonne de gauche (Choix occupationnel, Entrée organisationnelle, Début carrière [Établissement et réalisation]) se retrouvent très fréquemment dans la période de début de l'âge adulte, mais moins souvent dans celle du milieu de l'âge adulte et qu'occasionnellement à l'âge adulte tardif. La tâche 4, réévaluation et maintien de la productivité, se retrouve principalement et très fréquemment dans le milieu de l'âge adulte, mais aussi plus tard pour le maintien de la productivité. Pour sa part, la tâche 5, maintien de la productivité et préparation pour la retraite, se retrouve principalement et très

fréquemment dans l'âge adulte tardif, mais aussi dans le milieu de l'âge adulte dans le cas du maintien de la productivité.

Pour notre étude, nous retenons que le développement de carrière se découpe en 5 stades. Le Tableau 2.6 présente la conception du développement de carrière selon les travaux intégrateurs de Greenhaus et al. (2000). Dans ce tableau, nous pouvons y lire les grandes lignes de chacun des stades, mais aussi, dans la section du bas du tableau, les stratégies et actions à la fois d'ordre organisationnel et individuel pertinentes au développement et au transfert des connaissances.

Ainsi, par une lecture verticale, on peut constater que le premier stade, intitulé Choix occupationnel: préparation au travail, se vit généralement entre 0 et 25 ans. Durant ce stade, l'individu y développe son image personnelle, évalue différentes possibilités et finalement choisit une orientation. De plus, c'est aussi dans ce 1^{er} stade que l'individu poursuit l'éducation nécessaire selon l'orientation choisie. Autre chose à noter, les enjeux, thèmes ou tâches de ce stade peuvent réapparaître à d'autres moments de la vie selon les choix ou les orientations prises.

Tableau 2.6: Les 5 stades du développement de carrière

stade 1	stade 2	stade 3	stade 4	stade 5
Choix occupationnel: Préparation au travail	Entrée organisationnelle	Début de carrière: établissement et accomplissement	Mi-carrière	Fin de carrière
0-25 ans +/-	18-25 ans +/-	25-40 ans	40-55 ans	55— retraite
<ul style="list-style-type: none"> • Développe sa propre image • Évalue les alternatives initiales • Choix: Poursuite de l'éducation nécessaire • Enjeux, thèmes peuvent réapparaître dans d'autres stades 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtient des offres d'emplois des organisations souhaitées • Sélection emploi approprié selon de l'information précise 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage travail, règles et normes de l'organisation • Intégration dans l'occupation et l'organisation • Augmentation compétences • Poursuite du rêve 	<ul style="list-style-type: none"> • Réévaluation stade 3 et ses accomplissements vs aspirations stade 1+2 • Réaffirme ou modifie rêve • Choix approprié pour le milieu de la vie adulte • Demeure productif dans le travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Demeure productif dans le travail • Maintien estime de soi • Prépare pour retraite efficace

stade 1	stade 2	stade 3	stade 4	stade 5
Stratégies, actions				
<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'habiletés (éducation, activités parascolaires, expérience de travail) • Développement de compétences dans les activités courantes • Développement d'opportunités (expression des objectifs de carrière, réseautage, association professionnelle, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de soi • Réseautage • Développement compétence entrevue 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Communication, renforcement des normes, des valeurs • Socialisation • Défis dans le poste (rapidement) • Rétroaction sur performances • Développement de relations de soutien • Augmentation responsabilités • Exploration de carrière (mouvement interne) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilités horizontales, descendantes • Défis • Responsabilités • Formation + mise à jour de la formation • Être mentor pour les plus jeunes • Connaissance de soi 	<ul style="list-style-type: none"> • Défis • Formation

Inspiré de: Five Stages of Career Development, in Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. 2000. Career management, 3^e édition, Ohio: Thomson South-western, table 5-4, p. 119.

Dans le premier stade de carrière, nommé choix occupationnel, les réflexions et les questionnements se concentrent autour de six thématiques, selon Greenhaus et al. (2000). Tout d'abord, il y a l'activité cognitive relative à la correspondance entre le choix occupationnel et les valeurs, talents, intérêts et le style de vie désiré. Ensuite, il y a ce qui tourne autour de l'évolution dans le temps de la décision occupationnelle selon le développement de la connaissance de soi et du marché du travail. Ensuite, la décision occupationnelle engendre une évaluation de la probabilité que d'autres choix mènent aux résultats désirés. De plus, il y a aussi l'influence des environnements sociaux, mais également économiques, politiques et technologiques sur les choix occupationnels. Finalement, il y a ce qui touche les barrières aux aspirations et les faibles opportunités potentielles que les femmes ou les minorités ethniques perçoivent pour exprimer leurs talents et leurs valeurs sur le marché du travail.

Plus précisément, au niveau des stratégies, des moyens de développement d'habiletés de ce premier stade, arrive incontestablement au premier rang l'éducation. Cependant, cette dernière n'est pourtant pas suffisante en elle-même pour être distinctive, elle nécessite donc la contribution d'activités parascolaires ou d'expériences de travail. Ce premier stade est aussi celui du développement de compétences dans les activités courantes tout comme le développement d'opportunités. C'est-à-dire l'expression des objectifs de carrière poursuivis dans son entourage, mais aussi la participation à du réseautage ou des associations professionnelles. Néanmoins, que ce soit à ce stade comme dans les autres qui suivront, il n'y a pas une liste de stratégies finale, celles-ci doivent être flexibles et adaptées aux objectifs organisationnels et individuels poursuivis.

Le stade 2 est celui de l'Entrée organisationnelle; il correspond à celui où l'individu entre dans l'organisation. Cette période se vit généralement entre 18 et 25 ans et l'individu obtient des offres d'emplois d'organisations souhaitées et sélectionne, de façon objective selon la théorie, un emploi adapté aux connaissances qu'il possède de ce dernier. L'objectif de l'individu est d'obtenir une correspondance entre ses désirs et ses talents, le rendement que le poste demande et ce que celui-ci offre en retour en matière de compensation et autres incitatifs. Au niveau des stratégies, une bonne connaissance de soi et de ses désirs en regard de l'environnement de travail souhaité est nécessaire. Il y a aussi le développement de compétences d'entrevue afin d'être sélectionné tout comme le développement de réseaux pour identifier les employeurs potentiels.

Le stade 3, celui du début de carrière, de l'établissement et de l'accomplissement se déroule entre les âges de 25 à 40 ans. Les deux principales constituantes ne sont pas chose facile puisque l'individu doit à la fois s'établir et s'accomplir. Le stade 3 est celui de l'intégration dans le poste, de l'apprentissage du travail, mais aussi, plus largement, de l'intégration dans l'organisation avec sa culture, ses règles et ses normes propres. Ultimement, l'individu doit se faire accepter et reconnaître comme

quelqu'un de générateur de valeurs pour l'organisation. De plus, et c'est notamment ce qui nous intéresse, c'est le stade de l'augmentation des compétences et des connaissances, et ce par l'utilisation de plusieurs moyens.

Plus en détail, ce troisième stade se caractérise généralement par l'augmentation des responsabilités accompagnées rapidement par de nouveaux défis. Et ce, parfois par des mouvements internes toujours témoins d'une socialisation plus ou moins forte, d'une communication et du renforcement des normes et des valeurs organisationnelles. Dans ce troisième stade, il est régulièrement nécessaire de faire appel à la formation pour que l'individu puisse assumer pleinement ses responsabilités. À titre de dernier moyen approprié au développement et au transfert des connaissances, il y a le développement de relations de soutien de la part de certains membres de l'organisation (*coaching* ou mentorat par exemple) tout comme la réception d'une rétroaction sur les performances individuelles pour modifier, si nécessaire, les comportements et ultimement la performance.

Pour sa part, le stade 4 ou celui de mi-carrière se vit entre 40 et 55 ans. Le stade 4 représente un moment de transition, de pont entre le début et le milieu de l'âge adulte comme celui du maintien de la productivité. Ce stade est potentiellement celui de la réévaluation des choix de début de carrière et de l'âge adulte. C'est particulièrement le moment où s'actualise la réflexion, qui peut avoir émergé dans le stade 3. Le quatrième stade est celui où l'individu compare ses accomplissements à ses aspirations ou ses buts fixés dans les stades précédents. Ainsi, ce quatrième stade peut conduire à une réaffirmation ou une modification des buts, des rêves, des souhaits du début de carrière. L'individu fera donc certains choix appropriés pour le milieu de la vie adulte tout en demeurant productif dans son emploi. De plus, c'est aussi un stade où peut se produire un plateau qui, pour certains individus, peut être accompagné d'une baisse de motivation et d'engagement. Ainsi l'individu doit maintenir à jour ses connaissances et ses compétences pour demeurer productif dans le poste. Plusieurs

moyens et activités sont présents à ce stade et ceux qui nous intéressent se rassemblent en 4 groupes.

Comme premier groupe, il y a celui des pratiques de mobilité, d'assignation, de transferts horizontaux et verticaux. Ces pratiques occasionnent de nouveaux défis, de nouvelles responsabilités essentielles au maintien de l'engagement et de la productivité. De plus, il y a le groupe des pratiques de formation, de mise à jour permettant à l'individu de faire efficacement face aux défis. Mais encore, et ce qui est aussi bon pour l'engagement, il y a la possibilité que l'individu serve de mentor pour les plus jeunes employés. Et comme dernier groupe, il y a une bonne connaissance de soi qui est, comme aux stades 1 et 2, incontournable. Ainsi, l'individu doit bien comprendre ses valeurs et ses motivations qui ont potentiellement changé et, le cas échéant, il devra réévaluer ses buts et ses objectifs personnels. Encore une fois, de façon semblable au stade 2, il y a une recherche d'adéquation entre, d'une part les valeurs, les motivations, les objectifs et les buts personnels, d'autre part, le poste occupé.

Finalement, vers l'âge de 55 ans, arrive la fin de carrière; le stade 5 qui est celui lors duquel l'individu demeure productif dans son emploi, mais en diminuant la cadence. Plus que tout, l'individu commence à prendre en considération les enjeux de la retraite. Ce dernier stade est fréquemment témoin de baisse de motivation et de performance. Et ce, potentiellement par une désuétude des connaissances et des compétences ou un sentiment négatif de plateau ou les limites provenant du fait de devoir composer avec les biais négatifs obstructifs de croissance et de développement dans le poste. En conséquence, et pour maintenir performants et motivés les individus, quelques moyens sont utilisés. Il y a encore le maintien de défis stimulants adaptés au stade et aux capacités propres de l'individu, avec un soutien adéquat. Et ce, potentiellement accompagnés par de la formation ou mise à jour de la formation selon les besoins identifiés, mais aussi par le développement de standards clairs et une rétroaction concrète.

Ainsi, après avoir présenté les éléments conceptuels pertinents aux stades de carrière, dans le chapitre suivant, nous aborderons les aspects méthodologiques de notre recherche.

CHAPITRE III

MÉTHODE DE RECHERCHE

L'étude est conduite sur un sujet novateur, avec un cadre théorique adapté à ses objectifs. Notons que nous voulons couvrir les conditions contextuelles du développement des connaissances des PDG et qu'une adaptation des outils d'analyse a été nécessaire afin de bien saisir la nature et la complexité de la problématique. Les pratiques de développement, de formation et autres exposées sont considérées comme des pratiques de transfert de connaissances. Ces dernières sont incluses dans un processus plus large de gestion des connaissances et de développement de la relève comme nous l'avons discuté précédemment.

L'étude de trois perspectives, soit la capacité d'absorption, l'organisation apprenante et la gestion des connaissances nous a informé de façon judicieuse sur certains aspects de la gestion et du transfert des connaissances. Effectivement, il y a une capacité d'absorption qui influence la capacité d'apprentissage, il y a des processus internes et externes d'interaction entre les membres de l'organisation et leur environnement, différents niveaux de mémoire individuelle ou collective, des acteurs avec des rôles et responsabilités précis, tout comme des processus de conversion de la connaissance personnelle en connaissance organisationnelle. Cependant, ces perspectives nous renseignent partiellement sur la dynamique temporelle du développement des connaissances individuelles à travers les différents processus organisationnels de gestion, de transfert et de développement des connaissances. Pourtant, l'individu est le cœur et le début du processus de création des connaissances organisationnelles. Il est le lieu de la création de la connaissance individuelle (matière de base nécessaire), alors que l'organisation crée un contexte propice à la création et

au développement des connaissances organisationnelles (passage du niveau personnel au niveau organisationnel), selon Nonaka et Takeuchi (1995).

La méconnaissance des pratiques de développement et de transfert des connaissances des hauts dirigeants affecte les réflexions et les actions possibles, voire le renouvellement des mécanismes de transfert des connaissances associés au développement de la relève de la direction. Or, il s'avère impératif d'en comprendre la dynamique temporelle, indispensable au succès du développement de la relève de la haute direction, car il existe un risque élevé d'insuffisance de relève qualifiée comme nous l'avons précédemment discuté.

En conséquence, le but de cette étude est d'explorer, dans une perspective de gestion des connaissances, comment cinq présidents-directeurs généraux (PDG) ont construit leurs connaissances, à travers les différentes pratiques de transfert de connaissances qu'ils ont expérimentées au fil de leur carrière. Cette étude permettra essentiellement d'identifier:

1. les pratiques de transfert de connaissances déterminantes qui ont été vécues;
2. les moments d'utilisation des différentes pratiques dans l'ascension au poste de PDG;
3. les apprentissages qui ont découlé des pratiques identifiées en 1.

3.1 Proposition d'analyse

Pour toutes les raisons que nous avons évoquées antérieurement, l'importance du développement de la relève des hauts dirigeants semble évidente. Pour que les successeurs puissent jouer efficacement leurs rôles, il faut, entre autres, développer leurs connaissances. De façon plus particulière, des moyens doivent être mis en œuvre pour maintenir, mais surtout développer les connaissances requises. Comme nous l'avons discuté, les compétences et les connaissances sont diversifiées et nécessitent des pratiques tout aussi diversifiées.

En gestion des connaissances, selon le modèle cognitif, les connaissances sont des actifs stratégiques qui ont une valeur pour l'organisation. Les connaissances et les expertises doivent efficacement être créées, identifiées, saisies et partagées afin de résoudre les problèmes et exploiter les opportunités. Ainsi, afin de produire une proposition d'analyse adaptée à notre étude nous intégrons trois éléments conceptuels que nous avons discutés précédemment.

Tout d'abord, nous nous concentrons sur les deux parties de l'iceberg: les connaissances et les Savoir-faire et; les Savoir-être, les attitudes, les motivations et les valeurs telles que présentées par Spencer et Spencer (1993). Ensuite, nous utilisons la liste des pratiques de développement et de transfert des connaissances que *Development Dimensions International* (DDI) et la *National Association of Corporate Directors* (NACD) ont identifiées respectivement en 2005 et 2006. Finalement, et afin de permettre une compréhension efficace du processus à l'étude, le tout est organisé temporellement, en stade de carrière, selon les travaux de Greenhaus, Callanan et Godshalk (2000). Ces derniers intègrent les travaux d'auteurs célèbres dans le domaine de la gestion de carrière avec les travaux de Levinson (1986) en développement de l'adulte.

3.1 Iceberg model

Selon Spencer et Spencer (1993), une compétence correspond à des caractéristiques individuelles, sous-jacentes, reliées par un lien causal à un critère de référence d'efficacité ou de performance supérieure dans un emploi. Deuxièmement, cette caractéristique prédit les modes de comportement, de réflexion, de généralisation pour une période de temps. Ce qui nous intéresse particulièrement des travaux de Spencer et Spencer (1993), c'est que chaque compétence est alimentée par deux constituantes. D'abord, il y a des caractéristiques de base (*threshold*), le sommet de l'iceberg, tels les connaissances générales, les Savoir-faire, les habiletés qui sont plus visibles. Ensuite, il y a les Savoir-être, l'image de soi, les traits, les attitudes, les

valeurs, les motivations ou les dispositions personnelles, qui sont à l'origine de Savoir-être qui correspondent à la partie cachée de l'iceberg et qui sont différenciateurs (*differentiating*), toujours selon Spencer et Spencer (1993). En conséquence, puisque les deux parties contiennent des connaissances et pour couvrir l'ensemble des connaissances développées, majoritairement tacites, mais non exclusivement, nous ne nous limiterons pas au choix de l'une ou l'autre des parties de l'iceberg. Ainsi, que ce soit au-dessus ou au-dessous de la ligne de flottaison, l'organisation doit faire appel à des pratiques de développement et de transfert des connaissances adaptées.

Cependant, ce modèle, quoique pertinent pour la compréhension de la composition, des relations et des fondements des compétences, ne visait pas l'étude des différentes pratiques mise de l'avant dans un processus. Ainsi, pour comprendre «le comment» du développement des connaissances et des compétences au fil de la carrière, nous y ajoutons trois autres contributions vitales, dont celles de la NACD (2006) et celles de DDI (2005, 2006, 2011, 2012). Par la suite, les pratiques utilisées par les PDG, selon ces deux organisations, seront intégrées et analysées dans une logique de stade de carrière.

3.2 Pratiques de transfert et de développement des connaissances

Comme nous pouvons le comprendre, et selon la NACD (2006) et DDI (2005), il y a plusieurs pratiques de transfert et de développement des connaissances adaptées et utilisées pour les hauts dirigeants. Nous avons principalement retenu les résultats de la NACD et de DDI pour leur pertinence, leur rigueur et leur ancrage sur le terrain dans le domaine du développement des PDG. Pour sa part, la *National Association of Corporate Directors*, NACD⁸, est une organisation américaine, sans but lucratif, fondée en 1977 et comme son nom l'indique, composée de dirigeants. En 2011, cette organisation regroupait plus de 11 000 dirigeants et exécutifs clés des secteurs

⁸ En ligne le 14 février 2012: <http://www.nacdonline.org/AboutUs/?navItemNumber=556>

publics, privés et à but non lucratif. La NACD, offre des services principalement dans les quatre sphères suivantes: le développement du conseil d'administration, le développement de la relève de la direction, l'éducation, ainsi que le réseautage.

Pour sa part, *Development Dimensions International* (DDI) a été fondée en 1970; elle se spécialise en gestion de talents. Cette organisation met à la disposition de ses clients, des ressources qui leur permettent d'avoir les talents nécessaires à leurs objectifs d'affaires. DDI a cinq sphères d'activités reliées à la gestion des talents: 1 - *Success Profile Management*; 2- *Selection & Assessment* ; 3- *Leadership & Workforce Development* ; 4- *Succession Management*; 5- *Performance Management*. Un petit échantillon de trois de leurs services ou ressources parmi les nombreux offerts nous permet d'avoir un aperçu du sérieux de cette organisation. À lui seul, l'outil *Behavioral interviewing, testing and assessment systems* a permis d'évaluer le potentiel de plus de 20 millions de candidats dans le monde (DDI, 2011). Un autre outil, *Assessment process*, contribue chaque année à faire plus de 3000 promotions et placements de cadres supérieurs dans le monde entier. Mais plus spécifiquement, ce sont les ressources sur les tendances en matière de développement du leadership, soit le *Leadership Forecast* et le *Best Practices For Tomorrow's Global Leaders*, qui nous intéressent particulièrement. Ces études de grande envergure, bisannuelles se basent sur des échantillons de dirigeants dignes de mention. Ainsi, des participants qui œuvrent dans plus de 800 organisations dans 42 pays, telles Johnson & Johnson, Shell, Colgate et Volkswagen, y participent. En détail, c'est plus de 900 professionnels de services des ressources humaines et plus de 4500 leaders de différents niveaux hiérarchiques qui rendent possibles ces grandes études dont nous avons retenu certains résultats. De plus, comme dans toute démarche scientifique, différents comités scientifiques supervisent le bon déroulement de leurs recherches.

En conséquence, en combinant les résultats de NACD et DDI, il y a un ensemble de pratiques reconnues. Or, aux fins d'analyse, nous avons utilisé les listes de pratiques qu'elles ont proposées après de légères subdivisions. Pour notre codification dans

ATLAS Ti, nous avons conservé la séquence proposée par les auteurs originaux tout comme la dénomination utilisée. Bernthal et Wellins proposaient, en 2005, pour le compte de DDI une courte liste des neuf pratiques de développement. Certaines d'entre elles ont été subdivisées de façon à accroître la précision, ce qui donne en fin de compte une liste de douze pratiques. Par exemple, la catégorie de *Coaching avec coach ou mentor interne* a donné lieu à la création de deux pratiques distinctes: *Coaching avec coach interne et mentorat interne*. Il en est de même pour la catégorie *Coaching avec coach ou mentor externe* qui a donné lieu aux pratiques *Coaching avec coach externe et mentorat externe*. La catégorie de pratiques *Ateliers formels* a subi le même traitement. En conséquence, deux pratiques plus précises ont été créées: *Ateliers formels comme animateur* et *Ateliers formels comme auditeur*. La première liste de pratiques après la subdivision est présentée ci-après avec, au besoin, des précisions, exemples de leurs contenus:

1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités: dans l'entreprise actuelle
2. Projets spéciaux à l'intérieur de vos propres responsabilités: dans l'entreprise actuelle
3. Nomination à l'étranger: ex. la personne est envoyée dans une division dans une autre province, un autre pays pour le même employeur
4. *Coaching avec coach interne*: coach intérieur de l'entreprise actuelle
5. Mentorat interne: mentorat intérieur de l'entreprise actuelle
6. Ateliers formels comme animateur: ex. animateur séminaire
7. Ateliers formels comme auditeur: participant à des ateliers, séminaires
8. *Coaching avec coach externe*: coach extérieur de l'entreprise actuelle
9. Mentorat externe: mentorat extérieur de l'entreprise actuelle
10. Articles ou livres: articles, livres, le web, les revues et autres du genre
11. Tests, estimations ou autres mesures des connaissances
12. Formation assistée par ordinateur

Pour leur part, les travaux de la NACD (2006) nous ont permis d'ajouter 13 pratiques de développement des connaissances supplémentaires aux précédentes:

13. Observation des autres
14. Essai-erreur dans le poste
15. Gestionnaire ou superviseur actuel: dans l'entreprise actuelle

16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle
17. Expérience d'entraînement formel: dans l'entreprise actuelle
18. Autres gestionnaires ou superviseurs de l'entreprise actuelle
19. Éducation formelle: formation certifiée ou non par exemple dans collège, université, organisme spécialisé (Bourse), etc.
20. Formation formelle en emploi
21. Gestionnaires ou superviseurs d'emploi dans des entreprises antérieures
22. Collègues professionnels d'autres entreprises: que celle où le candidat travaille
23. Participation à des organisations, associations professionnelles
24. Collègues ou pairs dans des entreprises antérieures: à l'entreprise actuelle
25. Famille et amis

Finalement, afin de permettre une codification et une analyse ultérieure plus efficiente, trois autres variables ont été ajoutées. Ainsi, la variable *Autres* a été créée afin de regrouper les quelques pratiques disparates qui ne se répètent pas dans le temps et qui ne peuvent pas être classées dans les autres catégories existantes, mais qui n'engendrent pas pour autant la création d'une catégorie. Pour sa part, la variable *Contexte* a exclusivement été utile pour la codification dans ATLAS ti des éléments contextuels aux pratiques de transfert. Pour terminer, la dernière variable a permis d'isoler et de regrouper les informations relatives au profil démographique.

26. Autres: pratiques disparates ne se répétant pas dans autres postes, stades
27. Contexte: éléments contextuels aux pratiques vécues
28. Profil sociodémographique

3.2.1 Trois grandes familles de pratiques

Ainsi, après l'analyse des traits communs à certaines pratiques, nous proposons de les regrouper en trois grandes familles analytiques. Premièrement, les hauts dirigeants ont tous fait de nombreux projets, accompli de nombreuses actions, relevé de nombreux défis dans leur carrière. Comme nous le disions, l'un des traits communs des PDG est celui d'être orientés vers l'accomplissement. Deuxièmement, ces mêmes hauts dirigeants ont tous appris par leurs interactions, leurs relations avec les gens de leur environnement personnel, familial ou d'affaires et, troisièmement, ils ont

également appris à l'aide des connaissances que les autres ont accumulées, et qui ont été diffusées, partagées par l'éducation ou des publications par exemple.

En détails, la première famille est beaucoup plus intrinsèque que les deux autres. Pour qu'il y ait une action de *Faire*, la participation de l'individu est évidemment nécessaire. Ainsi, par des tentatives, des réussites, mais aussi par des échecs, *Faire* ou accomplir quelque chose permet de développer ses connaissances personnelles, mais aussi celles organisationnelles. Pour sa part, la famille que nous nommons *Éducation*, tels *livre*, *éducation formelle* ou *atelier*, existe en soi et indépendamment de l'individu. Le candidat utilise, participe à ce qui est mis à sa disposition ou ce qu'il souhaite (ou son employeur souhaite) pour développer ses connaissances. Pour sa part, la famille de pratiques *Relationnelles* combine également deux sous-aspects. Tout d'abord, l'individu doit s'impliquer par choix ou non dans une relation avec un ou plusieurs individus. Par exemple, dans une relation familiale, l'individu y est à la fois *de facto*, mais son niveau d'implication, de relation ou d'apprentissage peut être très variable. Toutefois, les individus existent indépendamment des collègues, des pairs ou des supérieurs. De plus, la durée de la relation peut être variable. Voyons, ce que cela donne une fois ces regroupements appliqués à nos 26 catégories de pratiques. Nous avons accordé à chacune des familles analytiques une lettre correspondante. Ainsi, la lettre F correspond à la famille *Faire*, la lettre R à *Relationnelle* et la lettre E à l'*Éducation*. En détail, les regroupements des pratiques en 3 familles sont les suivants.

La famille *Faire*:

- Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités
- Projets spéciaux à l'intérieur de vos propres responsabilités
- Nomination à l'étranger
- Essai-erreur dans le poste

La famille *Relationnelle*:

- Coaching avec coach interne
- Mentorat interne
- Coaching avec coach externe
- Mentorat externe
- Observation des autres
- Gestionnaire ou superviseur actuel
- Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle
- Autres gestionnaires ou superviseurs de l'entreprise actuelle
- Gestionnaires ou superviseurs d'emploi dans des entreprises antérieures
- Collègues professionnels d'autres entreprises
- Participation à des organisations, associations professionnelles
- Collègues ou pairs dans des entreprises antérieures
- Famille et amis

La famille *Éducation*:

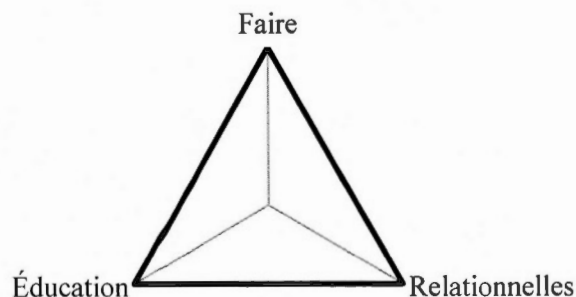
- Ateliers formels comme animateur
- Ateliers formels comme auditeur
- Articles ou livres
- Tests, estimations ou autres mesures des connaissances
- Formation assistée par ordinateur
- Expérience d'entraînement formel
- Éducation formelle
- Formation formelle en emploi

Autres

Autres (pour les rares pratiques qui n'entrent pas dans les autres catégories)

Comme nous pouvons le voir dans la Figure 3.1, en regroupant les pratiques en 3 familles, nous positionnerons tout d'abord les résultats individuels et ceux de l'ensemble des candidats de notre étude sur ces 3 axes.

Figure 3.1: Trois familles de pratiques



Plusieurs avantages découlent de ce regroupement en 3 familles. Avec ces dernières, nous réduisons l'impact de certaines catégories de pratiques englobantes, par opposition à d'autres spécifiques, par exemple *Essai-Erreur dans le poste* versus *Atelier formel animateur*. Ce regroupement facilite et améliore également l'analyse entre les stades et entre les candidats. Mais surtout, ces 3 grandes familles nous permettent d'amorcer une meilleure catégorisation des différents cheminements individuels.

Bien qu'il y ait un ensemble de 3 grandes familles contenant 26 pratiques, il est clair que ces dernières sont utilisées selon différents objectifs organisationnels et individuels, et ce, qu'ils soient déclarés ou non. De plus, les intensités d'utilisation sont variables selon les moments de la vie personnelle et professionnelle. Ces derniers points nous amènent à proposer une logique incontournable de stade de carrière pour la codification tout comme l'analyse des longs processus de notre étude.

3.3 L'étude de cas multiples: Choix d'une approche inductive

Puisqu'il était impossible de suivre les candidats sur l'ensemble de leur vie, de leur carrière, il s'est avéré incontournable de procéder par reconstruction de ces cheminements. En conséquence, et afin d'étudier dans des délais raisonnables le développement des connaissances qui s'est déroulé sur une longue période de temps,

l'approche par étude de cas multiples (Yin, 2003; Stake, 2007) était tout indiquée. L'étude de cas est davantage une approche qu'une méthode. Yin (2003) définit cette approche comme étant une recherche empirique qui examine un phénomène actuel à l'intérieur d'un contexte réel. L'étude de cas est à l'opposé d'une expérimentation qui aurait volontairement isolé le phénomène de son contexte. La présente étude a été principalement basée sur le protocole d'étude de cas de Yin (2003) et elle porta sur cinq PDG de grandes entreprises. L'examen de la littérature nous a permis de dégager de nombreuses raisons appuyant notre choix de cette approche. Les forces sont classées selon trois regroupements (voir Tableau A.1 pour plus de détails). Notons tout d'abord, comme premier regroupement, que cette approche a une capacité importante d'exploration de phénomènes contemporains, voire de l'inattendu, et ce, d'une façon imaginative lorsque les contrôles de laboratoire ou d'autres approches ou méthodes ne peuvent être efficaces. Le deuxième regroupement contient les avantages méthodologiques. Ainsi, la flexibilité de l'approche permet de sélectionner un ou plusieurs cas réels et de choisir les méthodes de recherche appropriées. Pour les cinq cas sélectionnés, nous avons principalement retenu l'utilisation d'entrevues en profondeur à l'aide de guides d'entrevue, la documentation d'entreprise et celle qui est publique sur le web. Le troisième et dernier regroupement correspond pour sa part à l'excellente capacité de composer avec la complexité. C'est ici que cette approche trouve une grande partie de sa raison d'être. Elle permet d'étudier d'une façon poussée des interrelations complexes, particulièrement lorsque la frontière entre le phénomène et le contexte n'est pas totalement claire (Yin, 2003). De plus, elle permet d'inclure la perception des acteurs impliqués afin d'améliorer la compréhension du phénomène étudié.

Bien que notre recherche soit enracinée dans le terrain, la théorisation ancrée (*Grounded theory*) (Glaser et Strauss, 1967) n'était pas applicable dans sa forme d'origine. La plus importante raison est qu'il y a déjà certaines connaissances sur le sujet, ce qui limite la pertinence de cette approche. De plus, l'échantillon de départ

dans la théorisation ancrée n'est pas prédéterminé, puisque c'est un processus évolutif. La taille de l'échantillon augmente jusqu'à saturation théorique. En fait, la taille moyenne des échantillons des études récentes ayant utilisé la théorisation ancrée est de $n = 24$ selon Thomson (2004), ce qui, dans le cadre de la présente recherche doctorale, de ses délais de réalisation, du niveau de difficulté d'accès aux PDG, ne pouvait être envisagé.

Parce que nous avons retenu cinq cas et non pas un seul, il y a déjà une lourdeur importante qui en a découlé. Ceci correspond à un reproche fréquent aux études de cas multiples. En effet, en allant en profondeur et dans le détail, cette approche produit énormément de données (qui, dans de nombreux cas, ne peuvent être simplifiées numériquement), ce qui allonge et complexifie l'analyse et l'interprétation. Nous avons limité autant que possible cette lourdeur par l'utilisation poussée d'outils informatiques tels qu'Atlas.ti⁹, Word ou Excel pour le traitement, la réduction et l'analyse des données recueillies qui représentent 535 pages, et ce, uniquement pour les verbatims confidentiels.

3.3.1 Critères de sélection des cas

Étant donné la problématique généralisée et démontrée du développement de la relève des hauts dirigeants, particulièrement au niveau des connaissances, nous avons utilisé un échantillonnage théorique de cinq PDG exemplaires. Selon la recommandation de Stake (2007) et afin de maximiser la variance et les avantages de l'approche ou, en d'autres termes, de n'être ni trop particulier, ni trop général, nous avons sélectionné des candidats de secteurs d'activités variés. Les cheminements des cinq candidats sont représentatifs d'une carrière linéaire (Driver, 1979). Ce type est le plus fréquent chez les gestionnaires par opposition aux cheminements en spirale ou transitoires. Les

⁹ ATLAS.ti est un puissant outil permettant l'analyse quantitative de grands volumes de données, textes, graphiques, audio et vidéo. Cet outil sophistiqué aide à classer, rassembler et organiser le matériel d'une façon créatrice, tout en étant systématique.

candidats retenus ont tous une forte prédominance aux mouvements verticaux. Ainsi, ils ont tous progressé dans la hiérarchie et assumé de plus grandes responsabilités de gestion et d'encadrement jusqu'au sommet de leurs organisations respectives, et ce, sans réorientation majeure de secteur. Les candidats retenus ont tous des cheminements sans faille importante, plusieurs sont reconnus publiquement pour leurs contributions à leur domaine d'affaires, lesquelles sont soulignées par l'obtention de prix prestigieux. Ainsi, les candidats retenus ont présenté des occasions favorables d'étude de la complexité et de l'étendue du développement de leurs connaissances.

Les autres niveaux de dirigeants, tels les vice-présidents, ont été rejetés parce que leur accession au poste de PDG est spéculative et basée, entre autres, sur l'identification d'individus à haut potentiel de développement, ce qui ne garantit toutefois pas l'accession au poste de PDG. Il en va ainsi des personnes regroupées dans ce que l'on appelle le *talent pool*, qui compte souvent dix candidats pour un seul poste de PDG, et ce, pour les deux à trois générations suivantes, selon la NACD (2006).

Pour leur part, les grandes organisations ont été retenues parce que la succession des PDG est théoriquement la principale priorité des conseils d'administration, d'après la NACD (2006). De surcroît, les grandes entreprises sont plus susceptibles d'avoir fait le choix d'un successeur, probablement parce qu'elles le planifient, selon Bruce et Picard (2005). Ces auteurs avancent comme piste d'explication qu'elles ont accès à de plus grandes ressources financières et autres, et plus de temps pour s'occuper des différents aspects de la relève. Selon Collins (2001) et Saba (2003), les grandes organisations ont tendance à planifier et développer la relève des hauts dirigeants à l'interne, et ce, principalement à cause de l'étendue du bassin de talents, comme nous l'avons indiqué précédemment. Ainsi, dans la grande entreprise, plusieurs pratiques de transferts de connaissances sont en place et font partie d'un processus global de développement des cadres. De plus, les grandes organisations ont d'énormes besoins de relève et la tendance est à la hausse, selon la NACD (2006).

En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises (PME), elles ont été écartées, principalement parce que peu d'entre elles ont un plan de développement de la relève ou parce qu'elles ont une faible formalisation du processus de planification de la relève, de la gestion et du transfert des connaissances. À ce sujet, nous nous référons aux données exhaustives de Bruce et Picard (2005). Les PME ont également été exclues pour éviter la confusion du mode de propriété, souvent privée, avec la fonction de PDG, tout comme pour éliminer l'aspect de la relève familiale déjà passablement étudiée depuis Christensen (1953).

3.3.2 Protocole

Plus précisément, la collecte de données primaires sur les cinq présidents-directeurs généraux s'est déroulée de mars 2009 à mars 2010. Afin d'augmenter particulièrement la fidélité et la qualité générale de l'étude, cette dernière a été réalisée en respectant un protocole rigoureux d'études de cas fréquemment utilisé et basé sur celui d'Yin (2003). Tout d'abord, nous avons établi un protocole de recherche ainsi qu'un guide d'entrevue. Cependant, afin d'en faire une utilisation éclairée, nous avons jugé pertinent qu'il y ait une validation de l'instrument avec la direction de recherche. De plus, avant d'établir la version définitive, nous avons fait un pré test du guide d'entrevue et l'avons mis à jour de façon à l'adapter avec précision à l'objet d'étude. Les données ont été récoltées selon deux niveaux de questionnement. Au premier niveau figuraient des questions générales pour établir le portrait d'ensemble. Par la suite, au second niveau, des questions d'approfondissement étaient destinées à saisir l'unicité de chaque cas, comme le suggèrent Stake (2007) et Yin (2003).

Plus en détail, au premier niveau de questionnement, nous avons cherché à établir un portrait général des PDG sélectionnés en exécutant tout d'abord une collecte de données secondaires préliminaires aux entrevues. Cette collecte avait deux buts: premièrement, améliorer la connaissance générale des candidats, leur curriculum

vitae, leur cheminement, les postes occupés, les responsabilités assumées, le secteur d'activités et d'autres événements pertinents pour la recherche; deuxièmement, poser les bases pour les entrevues et les collectes de données ultérieures. Par la suite, la première étape de collecte de données primaires a été marquée par la réalisation d'entrevues. À partir du guide d'entrevue, à l'aide de questions d'ordre général, nous avons demandé aux candidats de brosser un portrait de leur vie professionnelle depuis leur petite enfance jusqu'à aujourd'hui ou jusqu'à leur accession au poste de PDG. De plus, une liste de questions précises, fondées sur la première liste de pratiques de transfert et de développement des connaissances, a été remise aux candidats. Nous leur avons demandé de mettre l'accent sur les pratiques déterminantes qu'ils ont vécues dans leur cheminement. Il s'en est suivi une première phase d'analyse individuelle. Cette dernière a commencé par la conversion des fichiers audio des entrevues en fichiers textes. Afin d'établir une première validation, les fichiers audio ont tous été réécoutés et leurs transcriptions relues à deux reprises pour nous assurer que les propos avaient été parfaitement transcrits. Une autre étape de validation a été réalisée, particulièrement au moyen des sites web et des bases de données, pour vérifier les associations, les ordres professionnels, les mérites ou autres prix mentionnés par les candidats. À l'aide du logiciel ATLAS.ti et de la liste finale des pratiques, rapportée au Tableau 3.1, il s'en est suivi de longues codifications des pratiques déterminantes contenues dans les verbatims. La version 6 d'ATLAS.ti, celle que nous avons utilisée, permettait de reprendre intégralement la liste finale des pratiques, comme l'indique le Tableau 3.1, et d'ainsi conserver la nomination et la numérotation attribuées à titre de codes primaires.

Pour terminer cette première étape de collecte de données primaires, et afin de produire des portraits synthèses, nous avons isolé les pratiques déterminantes (PR). Ces portraits sont tous organisés en colonnes. Chaque colonne correspond à un stade, qui est découpé en postes. Ainsi, les cinq portraits ont tous comme point de départ le stade 1 qui commence avec la naissance et se termine avec l'obtention du premier

poste après les études universitaires pour tous les cas. Par la suite se présente la succession des différents stades et postes (P) occupés dans l'ensemble de la carrière. Dans chacune des colonnes, seules les Pratiques déterminantes vécues (PR) sont présentées avec, pour chacune d'entre elles, les apprentissages (APP) qui en ont découlé. Les pratiques ont été classées comme déterminantes selon que les candidats leur ont attribué une note supérieure à 5 sur 10 sur une échelle d'importance relative où 10 serait une pratique d'une importance capitale.

À la suite de l'analyse des premiers résultats, nous avons réalisé une deuxième collecte de données primaires, par entrevues, avec les cinq candidats. À cette fin, nous avons élaboré un deuxième guide d'entrevue, en fonction, notamment, des résultats de la première entrevue et parfois de certaines réponses manquantes ou partielles. Avec ce guide, nous avons procédé à la deuxième entrevue, qui visait cinq objectifs ambitieux: valider, préciser, corriger et compléter les données recueillies au cours de la première collecte ainsi que d'approfondir certains points prometteurs dans la compréhension.

Le premier objectif était la validation, entre autres, des portraits synthèses de la première collecte. Tout d'abord, les détails des postes (P), les dates et les organisations; ensuite, les pratiques déterminantes vécues (PR) ainsi que leur séquence, et dans quel poste; enfin, les apprentissages (APP) qui en ont découlé ou les autres caractéristiques permettant de dégager la dynamique du processus étudié. Le deuxième objectif de la seconde entrevue était d'obtenir des précisions sur les éléments ambigus ou en apparence ambigus. Le troisième objectif était de corriger, lorsque nécessaire, certaines informations obtenues lors de la première entrevue. Au besoin, nous avions un quatrième objectif, soit de couvrir complètement l'objet à l'étude avec l'aide d'une liste plus complète de pratiques, reportées au Tableau 3.1, qui tient compte d'autres moyens d'apprentissages. Finalement, le cinquième objectif était d'approfondir certains propos, aspects, pratiques ou autres aspects jugés nécessaires à notre compréhension.

Afin de clore la deuxième vague de collecte, des données secondaires ont aussi été recueillies, principalement pour détailler et encore une fois corroborer les programmes d'études, les organisations antérieures et actuelles, les associations, les ordres professionnels, les bourses et autres informations nouvelles. Une deuxième étape d'analyse individuelle s'en est suivie. Tout d'abord, une transformation des fichiers audio en fichiers textes a été nécessaire. Les fichiers générés ont également été validés par une réécoute et une relecture. Il s'en est suivi une autre série de codages, d'ajouts au besoin, de nouvelles pratiques déterminantes (PR) vécues. En conséquence, les portraits individuels ont été mis à jour à partir des nouvelles données recueillies, et ce, au niveau des pratiques (PR) où des corrections et ajouts ont été nécessaires pour tous les candidats; tout comme au niveau des apprentissages (APP) découlant des différentes pratiques déterminantes vécues. Enfin, toutes ces corrections, mises à jour et validations ont permis l'élaboration des portraits synthèses individuels finaux.

Tableau 3.1: Liste finale des pratiques

- | | |
|-----|---|
| 1. | Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités |
| 2. | Projets spéciaux à l'intérieur de vos propres responsabilités |
| 3. | Nomination à l'étranger |
| 4. | <i>Coaching avec coach interne</i> |
| 5. | Mentorat interne |
| 6. | Ateliers formels comme animateur |
| 7. | Ateliers formels comme auditeur |
| 8. | <i>Coaching avec coach externe</i> |
| 9. | Mentorat externe |
| 10. | Articles ou livres |
| 11. | Tests, estimations ou autres mesures des connaissances |
| 12. | Formation assistée par ordinateur |
| 13. | Observation des autres |
| 14. | Essai-erreur dans le poste |
| 15. | Gestionnaire ou superviseur actuel |
| 16. | Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle |
| 17. | Expérience d'entraînement formel |
| 18. | Autres gestionnaires ou superviseurs de l'entreprise actuelle |
| 19. | Éducation formelle |
| 20. | Formation formelle en emploi |
| 21. | Gestionnaires ou superviseurs d'emploi dans des entreprises antérieures |
| 22. | Collègues professionnels d'autres entreprises |
| 23. | Participation à des organisations, associations professionnelles |
| 24. | Collègues ou pairs dans des entreprises antérieures |
| 25. | Famille et amis |
| 26. | Autres (pour toutes pratiques qui n'entrent pas dans les autres catégories) |

Par la suite, avec le matériel ainsi récolté, cinq histoires de cas ont été produites afin de décrire en profondeur et d'analyser les processus, toujours en focalisant sur trois aspects: d'abord les stades de carrière, les Postes (P), ensuite les Pratiques (PR) et pour conclure, les Apprentissages (APP). En plus des histoires de cas, différentes analyses et descriptions ont été réalisées ultérieurement. En ce qui concerne les pratiques (PR), nous avons effectué une description générale à l'aide de la présentation des catégories de pratiques les plus importantes en fréquence (nombre de pratiques déterminantes vécues) et en apprentissage. À un niveau plus détaillé, l'identification, la description, les fréquences individuelles ont aussi été réalisées.

Nous avons en outre analysé le moment d'utilisation et l'enchaînement des pratiques (PR) selon les différents stades. Un dernier niveau d'analyse inter cas s'ajoute à ceux précédemment mentionnés. Ainsi, à partir de ce qui a émergé une analyse inter cas a permis de mettre en lumière les similitudes et les différences entre les cas tout comme la création de trois grandes familles de pratiques et d'apprentissages.

Avant de passer à la partie collecte et analyses de données, voici schématiquement, en Tableau 3.2, le déroulement de notre étude. Comme l'indiquent les flèches, le point de départ est la pré collecte, la première collecte et les analyses individuelles qui en découlent avec un retour à l'étape de pré collecte entre les entrevues. Par la suite, nous avons poursuivi, à l'étape de la collecte, les analyses individuelles, mais cette fois en y ajoutant les analyses inter cas pour finalement.

Tableau 3.2: Déroulement de l'étude

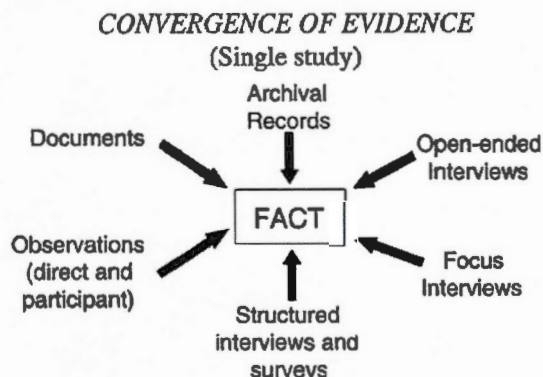
Étapes	Vague 1	Vague 2
1. Pré collecte	<ul style="list-style-type: none"> • Problématique, objet recherche • Protocole • Guide entrevue • Liste pratique 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Guide d'entrevue 2 • Liste pratique bonifiée
2. Collecte	<ul style="list-style-type: none"> • Données secondaires individuelles pré entrevue • Données primaires • Entrevues 1 <ul style="list-style-type: none"> • Questions générales • Questions spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Données secondaires: Programmes d'études, organisations antérieures et actuelles, associations, ordres professionnels, etc. • Données primaires: entrevues 2 • Données primaires <ul style="list-style-type: none"> • Validation du portrait synthèse • Précisions • Corrections • Compléments • Approfondissement
3. Analyses individuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation: Fichiers audio en verbatim • Validation des verbatims • Codification: Pratiques de transfert, développement des connaissances • Isolation des pratiques déterminantes (PR) • Portraits synthèses <ul style="list-style-type: none"> • stade • Postes (P) • Pratiques déterminantes vécues (PR) • Apprentissages (APP) • Analyse individuelle 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Deuxième étape d'analyse individuelle • Transformation: Fichiers audio en verbatim • Validation des verbatims • Codification: Pratiques de transfert et de développement des connaissances vécues • Isolation des pratiques déterminantes (PR) • Portraits synthèses finaux • Histoire de cas • Description: Stades, Postes (P); Pratiques (PR); Apprentissages (APP)
4. Analyses inter cas		<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques • Similitudes • Différences • Grandes familles de pratiques, d'apprentissages analytiques • Catégorisation de l'ensemble des cas
5. Conclusions		<ul style="list-style-type: none"> • Conclusions

3.3.3 Collecte et analyse des données

La collecte des données que nous avons réalisée est basée sur une stratégie de triangulation (Stake, 2007; Yin, 2003). Les différentes sources de données ont été sélectionnées en raison de leur complémentarité, puisqu'aucune d'entre elles ne peut, individuellement, mesurer complètement l'objet. En conséquence, elles ont donc été combinées pour augmenter leur pertinence (voir le Tableau A.2 en annexe pour plus de détails). La triangulation est fondée sur l'utilisation de multiples sources de données ou méthodes de recherche qui doivent converger (voir Figure 3.2). Ainsi, la triangulation inter méthodes permet d'exploiter les forces de chacune d'elles et de neutraliser du même coup leurs faiblesses (Jick, 1979).

Les données primaires ont principalement été collectées par des entrevues en profondeur avec les PDG, et ce, afin de connaître leur vécu, leurs agissements, leurs attitudes ou leurs perceptions dans le développement de leurs connaissances. Toutes les entrevues ont été enregistrées dans des fichiers audio numériques et des notes ont aussi été prises. De plus, les données provenant des entrevues sont soutenues, lorsque possibles, par d'autres sources de preuve (*sources of evidence*) (Yin, 2003), et des données secondaires tels les documents électroniques, les archives ou autres informations rapportées ont aussi été pertinentes. En ce sens, les documentations d'entreprise ont été des sources importantes d'informations et de nombreux types d'archives ont également été pertinents. Des extraits de revues spécialisées ou de journaux traitant des PDG ont aussi été utilisés dans les phases pré entrevues et pour corroborer certaines informations récoltées.

Figure 3.2: Convergence des sources de preuves



Source: Yin, R.K., 2003. *Case study research, Design and method*, third edition, Applied social research methods series, vol. 5, Sage publications, Thousand Oaks, p. 100.

La triangulation nous permet ainsi d'être plus confiants envers les résultats obtenus, de créer de nouvelles combinaisons pour saisir l'objet d'étude et d'enrichir les explications de la problématique. Ainsi, une complémentarité des méthodes améliore la validité et la qualité générale de l'étude.

That more than one method should be used in the validation process to ensure that the variance reflected that of the trait and not of the method. Thus, the convergence or agreement between two methods [...] enhances our belief that the results are valid and not a methodological artefact.¹⁰

Afin d'augmenter la fidélité, les mesures ont été utilisées de façon uniforme. Tout comme, les procédures de collecte des données ont été contrôlées et combinées à la rigueur du protocole d'étude et de conservation des données.

En résumé, l'utilisation rigoureuse et combinée d'un protocole d'étude de cas, de plusieurs sources d'information, de la création d'une base de données ainsi que le

¹⁰ Jick, T.D. 1979. «Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action». *Administrative science quarterly*, vol.24, no 4, p.602.

maintien d'une chaîne de preuves ont permis d'améliorer considérablement la validité et la fiabilité générales de l'étude comme Scholz (2002), Stake (1995), Yin (2003) ou d'autres le proposent.

3.3.4 Traitement des données

La méthode de traitement des données qui a été retenue est basée sur l'analyse de contenu de Miles et Huberman (1994). Selon ces derniers, le processus d'analyse de contenu se résume principalement à trois étapes: 1) à condenser les données (réduction, codage), 2) à présenter les données et 3) à formuler et vérifier les conclusions. La réduction des données, qui est partie intégrante de l'analyse de contenu, se rapporte au processus itératif de sélection, de focalisation, de simplification, de résumé et de transformation des données contenues dans les notes de recherche ou les transcriptions. L'aspect itératif de ce processus est important puisque par exemple, les retranscriptions d'entrevues ont été lues et relues. Ces retranscriptions ont toutes été annotées, codifiées et analysées à l'aide des applications Word, Atlas.ti et finalement Excel. ATLAS.ti est un puissant outil d'analyse de données qualitatives de formats variés (texte, audio, photo, vidéo, géographique, GPS, etc.). Avec ATLAS.ti nous avons classé, rassemblés, et organisés le matériel de façon systématique, réduisant ainsi le risque d'erreur de manipulation ou de perte d'information. Toujours avec ATLAS.ti, nous avons été en mesure de reprendre directement, sans aucune contamination possible, les fichiers textes générés dans l'application Word. Et finalement, les données ont directement été exportées en format Excel par ATLAS.ti. Par la suite, les résultats et les interprétations formulées ont été discutés et validés avec les candidats de l'étude. Ces discussions ont conduit à un retour aux données et à une nouvelle itération du processus d'interprétation à la lumière de certaines informations soulevées, de corrections ou d'ajouts.

Selon Miles et Huberman (1994), la réduction des données se réalise à toutes les phases de la recherche, avant, pendant et après la collecte de données. Toujours selon

ces auteurs, une pré réduction est faite avant même l'entrée en matière par le choix des questions et des approches de collecte de données utilisées. La réduction s'opère aussi pendant que la collecte de données progresse, tout comme dans les phases de rapport sur chaque cas et inter cas, ou encore au moment des conclusions et de la vérification des résultats. Plus particulièrement, cette réduction intervient lors de la réalisation de sommaires, de codages selon notre liste des pratiques, de tests des thèmes émergents, de la formation d'ensembles ou de sous-ensembles ou bien l'écriture de mémos.

De façon concrète, et selon Yin (2003), la réduction des données prend plusieurs formes. En fait, les données ont été organisées de différentes façons; des tableaux de catégories de pratiques et certaines d'entre elles ont été mises en évidence, de nombreux graphiques ont été réalisés pour examiner, suivre la fréquence de certaines pratiques, faire certains calculs ou mettre les données en ordre d'importance et spécialement chronologique. De surcroît, selon la nature des informations recueillies, plusieurs méthodes ont été utilisées pour réduire les données, notamment des portraits individuels et collectifs ont permis de mettre en lumière les pratiques déterminantes (PR). Enfin, une présentation des histoires de cas, en ordre chronologique selon les postes occupés (P) dans les stades de carrière, a aussi permis de mettre en lumière les pratiques (PR), les apprentissages (APP) réalisés.

3.3.5 Considérations éthiques

Afin de respecter les exigences académiques d'un projet de recherche chez l'humain, des mesures ont été prises sur le plan éthique pour, entre autres, nous assurer que les consentements étaient libres et éclairés. De plus, les droits d'utilisation de l'information ont été accordés par écrit. Plusieurs éléments de respect de la confidentialité des informations et de l'anonymat des individus ont aussi été pris en considération dans notre recherche. Par exemple, en attribuant des noms fictifs aux personnes interviewées, en changeant le nom de certaines personnes citées ou celui

des lieux mentionnés. Des obligations de confidentialité nous forçaient à conserver secrètes, pour 3 ans, toutes les informations recueillies dans le cadre de cette recherche. Ainsi, nous ne pouvions inclure dans le présent document ou divulguer les verbatims, les fichiers audio ou autres éléments qui permettaient une identification des candidats.

Dans les prochains chapitres, nous passerons aux différentes analyses. Pour sa part, le chapitre IV sera consacré aux analyses individuelles alors que le chapitre V présentera les analyses inter cas.

CHAPITRE IV

ANALYSES INDIVIDUELLES

Comme nous le disions, la présentation de l'information relative à chacun des dirigeants se fera à l'aide de portraits synthèses individuels. Tout d'abord, ces derniers sont divisés en trois niveaux horizontaux: 1 — les stades, 2 — les postes et 3 — les pratiques avec les apprentissages qui en découlent. Le premier niveau horizontal correspond au stade de développement de carrière selon le modèle proposé par Greenhaus et al. (2000). Sous cette première ligne, le deuxième niveau horizontal du tableau synthèse correspond aux postes occupés avec les dates, la numérotation des postes, les secteurs d'activités ainsi que les différentes fonctions occupées. Aussi, ces deux niveaux seront discutés conjointement.

Dans le troisième niveau horizontal, dans les colonnes associées aux différents stades et postes, nous y présentons les pratiques et les apprentissages. Tout d'abord, chaque pratique (PR) est numérotée avec deux chiffres. Le premier chiffre avant le point correspond au numéro du poste et celui après le point indique l'ordre de la pratique dans chaque poste. Pour terminer, le chiffre entre parenthèses est le numéro associé à celui dans la liste des 26 pratiques utilisées pour l'étude. En plus, pour chacune des pratiques identifiées (PR), les apprentissages (APP) qui en découlent sont aussi identifiés à la suite d'une flèche (→). Il faut préciser qu'advenant le cas où une pratique se serait produite sur une période dépassant la durée d'un poste, elle serait présentée sur le nombre de colonnes nécessaires. À titre d'exemple, la pratique 2.1 qui est la première pratique du poste 2, s'intitule *Ateliers formels animateur*. Trois apprentissages en ont découlé et elle s'est produite de 1985 à 1995. La séquence de présentations des analyses est Alpha, Beta, Gamma, Delta; Epsilon soit les noms fictifs attribués aux cinq dirigeants qui sont les sujets de notre étude. Nous désirons

rappeler que les noms d'organisations mentionnées dans les différentes parties d'analyses ou d'histoire de cas en annexe sont également fictifs.

4.1 Analyses Alpha

Alpha, qui a aujourd'hui 53 ans, est depuis 1995 dans le stade numéro 4 soit celui de mi-carrière, et il le demeurera jusqu'à environ 55 ans. En 2011, il était resté en moyenne 4,14 ans dans un poste avec cependant des écarts importants entre les durées de chacun d'eux. Il est évident que la moyenne changera si Alpha reste dans son poste actuel. Comme nous pouvons le constater dans le Tableau 4.1, à l'intérieur de ses 4 stades, Alpha a eu sept postes. Dans le premier stade qui était celui de préparation au travail, qui a duré jusqu'à ce qu'il ait 22 ans en 1982, Alpha n'a eu aucun poste. Pour assouvir sa passion pour les mathématiques, il a tout de même fait le choix d'étudier en actuariat.

Tableau 4.1: Portrait synthèse Alpha

stade 1	stade 2	stade 3		stade 4		
1960-1982	1982-1985	1985-1991	1991-1991	1991-1995	1995-2005	2005-2006
Poste 0 Préinsertion	Poste 1 Assurance Étudiant en actuariat	Poste 2 Valeurs mobilières Représentant Courtage en valeurs mobilières	Poste 3 Valeurs mobilières Vice-président Courtage valeurs mobilières	Poste 4 Assurance Directeur national Marketing et Caisses de retraite	Poste 5 Assurance Premier vice- président Régimes de retraite et Marketing	Poste 6 Investissement Premier vice- président Marketing
Poste 7 Investissement Président	Depuis 2006					
PR 0.1 Famille (25) → Lecture PR 0.2 Éducation formelle (19) Actuariat → Rigueur → Logique → Cartésien PR 0.3 Livres (10) actuariat → Connaissances techniques spécifiques	PR 1.1 E-E (14) Toronto → Langue anglaise		PR 3.1 E-E (14) → Démarchage nouveaux clients → Persévérance → Impossible de plaire à tout le monde → Cause d'échec extérieure à soi → Il n'y a pas grand- chose d'impossible → Approche Gagnant/Gagnant	PR 4.1 E-E (14) → Arriver avec des solutions vs problèmes. → Bien formulé, tout peut se dire → Maintenir son employabilité → Ne pas craindre d'être entouré de gens plus compétents → Reconnaître aux autres le mérite qui leur revient	PR 5.1 Projets spéciaux extérieurs responsabilité (1) → Pertinence des gens en désaccord avec lui PR 5.2 Éducation formelle (19) Harvard → Durabilité → Innovation → Ouverture sur le monde → Gestion culture → Pouvoir formel et informel	PR 7.1 Livres (10) → Culture plus vaste → L'inspirent parfois à appliquer dans son entreprise des solutions, des idées de provenances diverses
PR 0.4 Livres (10) Sujets variés → Connaissances générales						

stade 1	stade 2	stade 3			stade 4			
1960-1982 Poste 0 Préinsertion	1982-1985 Poste 1 Assurance Étudiant en actuariat	1985-1991 Poste 2 Valeurs mobilières Représentant Courtage en valeurs mobilières	1991-1991 Poste 3 Valeurs mobilières Vice-président Courtage valeurs mobilières	1991-1995 Poste 4 Assurance Directeur national Marketing et Caisses de retraite	1995-2005 Poste 5 Assurance Premier vice- président Régimes de retraite et Marketing	2005-2006 Poste 6 Investissement Premier vice- président Marketing	Depuis 2006 Poste 7 Investissement Président	
	PR1.2 Livres (10) → Connaissances générales → Idées différentes des autres							
		PR2.1 Professeur à la Bourse de Montréal (6) → Vulgarisation → Théâtre virtuel → Habiletés de communicateur						
		PR2.2 Ami (25) → Faire ce qui doit être fait → Sens du devoir → Avoir des principes et pouvoir s'y fier PR2.3 Autres (26) Femme du café → Prendre sa vie en main, ne pas être victime → Faire la bonne chose souvent + croire = succès. → Toujours des raisons d'être de mauvaise humeur → L'importance de sourire PR2.4 Ami 2 (25) → Être toujours de bonne humeur → Être positif → Voir la vie du bon côté						

stade 1	stade 2	stade 3			stade 4	
1960-1982	1982-1985	1985-1991	1991-1991	1991-1995	1995-2005	2005-2006
Poste 0 Préinsertion	Poste 1 Assurance Étudiant en actuariat	Poste 2 Valeurs mobilières Représentant Courtage en valeurs mobilières	Poste 3 Valeurs mobilières Vice-président Courtage valeurs mobilières	Poste 4 Assurance Directeur national Marketing et Caisses de retraite	Poste 5 Assurance Premier vice- président Régimes de retraite et Marketing	Poste 6 Investissement Premier vice- président Marketing Poste 7 Investissement Président
		PR2.5. E-E (14) Fleuriste → Côté terre-à-terre				
		PR2.6 Livres (10) → Penser différemment → Ouverture des horizons → Ouverture sur le monde				
					PR5.3 Observation des autres (13) → Qualités humaines → Sensibilité aux autres → Présence d'esprit → Personne ne veut passer une mauvaise journée → Respect de l'individu, l'égalité des chances, l'équité	
					PR5.4 Autres (26) Association Trisomie 21	

stade 1	stade 2	stade 3			stade 4		
1960-1982 Poste 0 Préinsertion	1982-1985 Poste 1 Assurance Étudiant en actuariat	1985-1991 Poste 2 Valeurs mobilières Représentant Courtage en valeurs mobilières	1991-1991 Poste 3 Valeurs mobilières Vice-président Courtage valeurs mobilières	1991-1995 Poste 4 Assurance Directeur national Marketing et Caisses de retraite	1995-2005 Poste 5 Assurance Premier vice- président Régimes de retraite et Marketing	2005-2006 Poste 6 Investissement Premier vice- président Marketing	Depuis 2006 Poste 7 Investissement Président
					→ Il y a des choses que l'on doit accepter → Organisation d'un événement → <i>Down to earth</i> , Reprendre contact avec la réalité, remettre ses priorités en ordre, rééquilibrer les choses		

4.1.1 Stades

Bien qu'aucun poste n'ait été signifié durant le premier stade, *Choix occupationnel: Préparation au travail*, quatre pratiques de transfert de connaissances ont tout de même été mentionnées. Ainsi, parmi les quatre pratiques de ce stade, les *Articles ou livres* ont été identifiés à deux reprises. Pour leur part, les catégories *Famille et amis* et *Éducation formelle* ont toutes deux été soulignées à une reprise chacune. De ces quatre pratiques, il y a six apprentissages qui en ont découlé. On reconnaît l'établissement des bases propres à ce stade puisque l'on parle d'apprentissages, de développement de sa capacité de lecture avec sa famille, de la rigueur et de la logique, ou bien d'une approche cartésienne avec ses études universitaires.

Durant le stade 2, *Entrée organisationnelle*, qui a duré jusqu'à 25 ans, Alpha n'a eu qu'un seul poste dont le titre était étudiant en actuariat dans le secteur de l'assurance entre 1982 et 1985. Ce poste était en continuité naturelle avec sa formation en actuariat et représentait une opportunité d'apprentissage incontournable de la langue anglaise. Voilà alors le début d'une ouverture d'esprit et d'horizons, soutenue par des lectures générales qui se sont poursuivies durant toute sa carrière.

Au cours du stade 3, soit celui de l'établissement et de l'accomplissement, Alpha a eu trois postes, entre 1985 et 1995. Ainsi, entre 25 et 31 ans, Alpha a d'abord eu un poste de représentant dans une firme de courtage en valeurs mobilières. Il a par la suite obtenu un poste de vice-président pour le compte d'une autre firme, toujours dans le secteur des valeurs mobilières. Cependant, bien qu'il n'ait occupé ce poste qu'une seule année, à 31 ans il accédait dès lors au niveau supérieur de gestion. Pour terminer ce stade, entre 31 et 35 ans, il a occupé un poste de directeur national marketing et caisses de retraite, pour le compte d'une grande compagnie d'assurance. Avec le stade 4, le stade 3 est le plus important en nombre de postes, mais aussi, comme nous le discuterons plus tard, en matière de pratiques et d'apprentissages.

Depuis 1995, Alpha est entré dans le stade 4 de mi-carrière et il est rendu à son 3^e poste dans ce stade. Entre 35 et 45 ans, toujours dans la même compagnie d'assurance, il a eu son premier poste de premier vice-président Régime de retraite et marketing. Par la suite, à l'âge de 45 ans, il a eu un deuxième poste de premier vice-président marketing, mais cette fois-ci dans la «division» investissement de la compagnie d'assurance. Alpha n'a jamais quitté le secteur de l'investissement dans lequel il évolue depuis 2005. De sorte, qu'à 46 ans, en 2006 il est devenu président de la «division» investissement dans laquelle il travaille toujours en 2014.

4.1.2 Pratiques

Le Tableau 4.2 ci-après permet d'identifier la fréquence des pratiques déterminantes vécues par Alpha. Ainsi, il ressort de cela que parmi les 26 catégories de pratiques potentielles, uniquement huit d'entre regroupent des pratiques déterminantes. Par ordre d'importance, la catégorie: *Articles ou les livres*, a été citée à cinq reprises, ce qui à elle seule représente plus de 26 % de l'ensemble des pratiques vécues. La catégorie *Essai-erreur dans le poste* suit de près avec plus de 21 % de l'ensemble des pratiques vécues. Pour sa part, la catégorie *Famille et amis* représente près de 16 % des pratiques. Ainsi, avec seulement trois catégories, il est dès lors possible d'identifier plus de 63 % des pratiques. Par la suite suivent deux catégories: *Éducation formelle* et *Autres* qui représentent toutes deux plus de 10 %. Nous sommes maintenant rendus à plus de 84 % des pratiques rapportées. Les trois dernières catégories qui regroupent 5,3 % chacune, sont les *Projets spéciaux à l'extérieur de vos responsabilités*, *l'Observation des autres* ainsi que les *Ateliers formels* en tant qu'animateur et non pas auditeur. En résumé, Alpha a donc vécu un total de 19 pratiques déterminantes durant son développement et elles sont réparties comme suit: 4 pratiques dans le stade 1; 2 pratiques dans le stade 2; 8 pratiques dans le stade 3; 5 pratiques dans le stade 4.

Tableau 4.2: Nombre de pratiques déterminantes d'Alpha

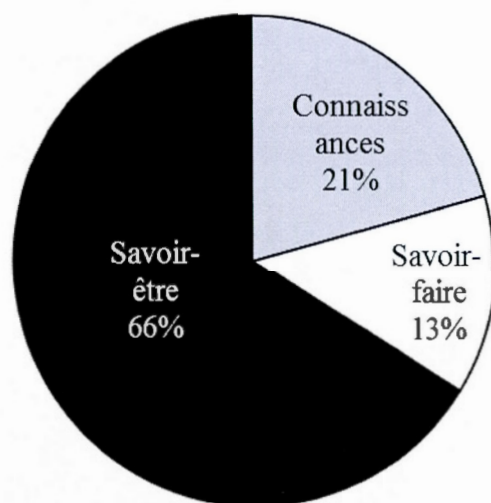
Catégories	stade 1	stade 2	stade 3			stade 4			Total	Total %	Cumulatif %
	p0	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7			
10. Articles ou livres	2	1	1					1	5	26,3	26,3
14. Essai-erreur dans le poste		1	1	1	1				4	21,1	47,4
25. Famille et amis	1		2						3	15,8	63,2
19. Éducation formelle	1					1			2	10,5	73,7
26. Autres			1			1			2	10,5	84,2
1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités						1			1	5,3 %	89,5
13. Observation des autres						1			1	5,3	94,7
6. Ateliers formels animateur			1						1	5,3 %	100
	4	2	6	1	1	4	0	1	19	100	

Les *Articles ou livres* ont principalement été mentionnés dans les stades 1, 2 et au début du stade 3. Pour sa part, *Essai-erreur dans le poste* a surtout été identifié dans le stade 3 d'établissement et d'accomplissement. Il en est de même pour la catégorie *Famille et amis* qui a été importante dans ce stade 3 puis dans le stade 1 avec ses parents. L'*Éducation formelle* a été une pratique déterminante à l'Université Laval en pré insertion ou en stade 1 et en stade 4 lorsqu'il a étudié à Harvard. Avec seulement 4 catégories de pratiques, près de 74 % des pratiques déterminantes vécues ont été identifiées. Les quatre dernières catégories ont exclusivement été identifiées durant les stades 3 et 4. Il est intéressant de constater que les postes où il y a eu le plus de pratiques déterminantes identifiées sont ceux en début de stade. Ce constat est cohérent avec les besoins d'apprentissages habituellement plus élevés lors des périodes d'entrée en poste ou afin de faire face à de nouveaux enjeux et exigences.

4.1.3 Apprentissages

Il est intéressant de constater une correspondance entre nos résultats et ceux présentés dans la partie de récession des écrits. Pour Alpha ce n'est qu'une faible portion des 53 apprentissages qui sont visibles. Selon la Figure 4.1, en combinant les résultats des apprentissages de *connaissances* (21 %) à ceux de *Savoir-faire* (13 %), ce qui correspond à deux composantes de la partie plus visible de l'iceberg, nous retrouvons 34 % des apprentissages de ce candidat. En contrepartie, nous pouvons regrouper quasi le double ou 66 % des apprentissages dans la partie *Savoir-être*, attitudes, aptitudes et motivations qui sont «Below the water line». Si nous voulions être encore plus précis, nous pourrions dire que la correspondance est quasi parfaite entre les résultats d'Alpha en matière de *connaissances* (21 %) et ceux de la théorie présentée par Grayson et O'Dell (1999) qui soutenait que les connaissances explicites, par opposition à tacites, représentent 20 % des connaissances organisationnelles.

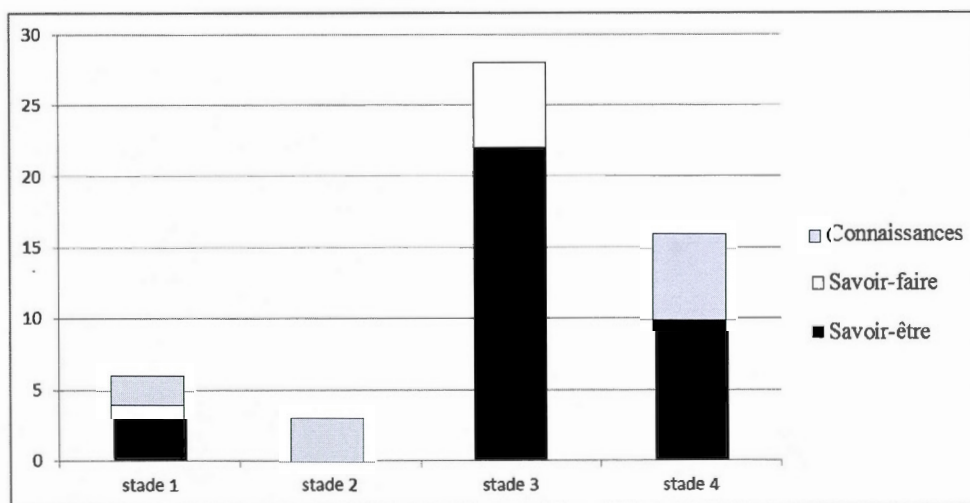
Figure 4.1: Distribution des apprentissages de Connaissances, Savoir-faire et Savoir-être



Les faits marquants sont clairs. Il y a deux stades qui sont très chargés en nombre d'apprentissages. Le stade 3, qui a été particulièrement riche en matière de développement de *Savoir-être*. Ce n'est pas moins de 22 apprentissages qui ont été réalisés. Dans ce même stade, Alpha a également identifié 6 apprentissages de *Savoir-faire*, mais aucun apprentissage de *connaissance*. Au stade 4, Alpha a également développé 10 *Savoir-être* et 6 *connaissances*.

Pendant le premier et le deuxième stade, c'est majoritairement, 5 sur les 9 apprentissages des deux stades combinés, qui ont été des apprentissages de *connaissances*. Ce résultat est cohérent avec ceux de Greenhaus et al. (2000) qui soutenaient que les deux premiers stades étaient ceux, entre autres choses, du développement des connaissances et des habiletés. En stade 1, il y a également eu le développement de trois *Savoir-être* et un de *Savoir-faire*. La Figure 4.2 nous permet d'avoir une vue synthèse des types d'apprentissages d'Alpha selon les stades.

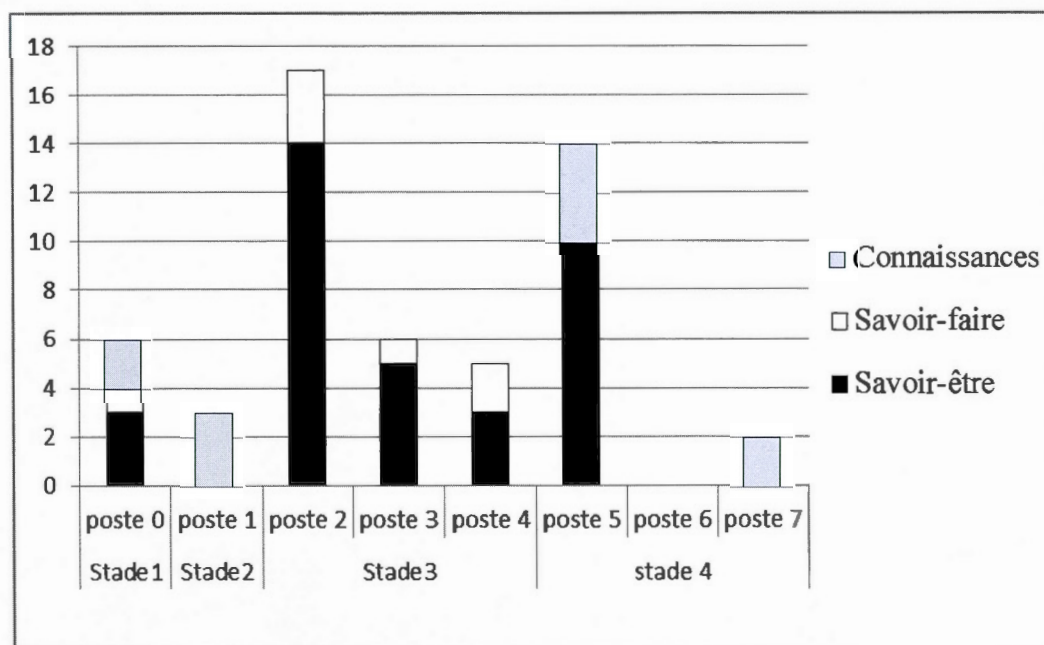
Figure 4.2: Distribution des apprentissages selon les stades de carrière



Pour aller plus finement dans le détail, voyons quels sont les postes qui ont obtenu les résultats les plus importants. Selon les résultats présentés à la Figure 4.3, c'est particulièrement le poste 2 de courtier en valeurs mobilières et le poste 5 de premier

v-p qui ont été les plus profitables en nombre d'apprentissages. Durant ces deux postes, Alpha développé un total de 31 apprentissages dont 17 au poste 2 et de 14 au poste 5. Les apprentissages du poste 2 sont majoritairement (14/17) des *Savoir-être*. Les trois autres apprentissages sont des *Savoir-faire*. Pour sa part, parmi les 14 apprentissages du poste 5, 10 d'entre eux sont des *Savoir-être* et 4 d'entre eux sont des *connaissances*. Les 3 autres postes dignes de mention, bien qu'aillant des résultats très inférieurs en nombre d'apprentissages, sont les postes 0, 3 et 4. En poste 0 les apprentissages sont diversifiés: 3 *Savoir-être*, 1 *Savoir-faire* et 1 *connaissance*. En poste 3 il y a 5 apprentissages de *Savoir-être* et un de *Savoir-faire*. En poste 4, parmi les 5 apprentissages il y a 3 *Savoir-être* et 2 *Savoir-faire*.

Figure 4.3: distribution des apprentissages selon les postes



Dans les paragraphes qui suivent, nous détaillerons les apprentissages identifiés par Alpha. Et ce, en matière de types d'apprentissages, mais également de contenu de ces derniers. Nous tenterons également de rattacher les apprentissages aux résultats

d'auteurs reconnus présentés dans le Tableau 2.2 traitant des traits-aptitudes, connaissances-habiletés de la haute direction.

Une pratique donnée peut avoir permis plusieurs apprentissages, nous avons donc mis en lumière le nombre d'apprentissages que chacune d'entre elles a rendu possible. Dans l'ensemble, les quatre premières catégories de pratiques, *Essai-erreur dans le poste*, *Articles ou livres*, *Éducation formelle*, *Famille et amis* regroupent 70 % des apprentissages. Le Tableau 4.3 en présente tous les détails.

Tableau 4.3: Nombre d'apprentissages d'Alpha

	stade 1		stade 2		stade 3		stade 4					
Catégories	p0	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	total	Total %	Cumulatif %	
14. Essai-erreur dans le poste		1	1	6	5				13	25	25	
10. Articles ou livres	2	2	3					2	9	17	42	
19. Éducation formelle	3					5			8	15	57	
25. Famille et amis	1		6						7	13	70	
26. Autres			4			3			7	13	83	
13. Observation des autres						5			5	9	92	
6. Ateliers formels animateur			3						3	6	98	
1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités						1			1	2	100	
	6	3	17	6	5	14	0	2	53	100		

Après une première lecture du tableau 4.3, il ressort que pour Alpha, l'apprentissage par *Essai-erreur dans le poste* est la plus importante catégorie de pratique avec 25 % de l'ensemble des apprentissages. Il est aussi à noter que près de la totalité (12/13) des apprentissages, de cette catégorie de pratique, ont été réalisés pendant le stade 3 de début de carrière, *d'établissement et d'accomplissement*. Il est nécessaire de garder en tête que ce troisième stade est celui où l'individu doit se faire remarquer comme quelqu'un générateur de valeur pour l'organisation selon Greenhaus et al. (2000).

Cette contribution est cohérente avec, et comme nous l'avons discuté, la récession des écrits, en gestion des connaissances, selon le modèle cognitif, qui conçoit les connaissances comme des actifs stratégiques qui ont une valeur pour l'organisation Kakabadse, Kakabadse et Kouzmin (2003).

Près de 70 % (9/12) des apprentissages développés par *Essai-erreur dans le poste* dans ce troisième stade sont des *Savoir-être, attitudes, aptitudes, motivations et valeurs*. Plusieurs développements de *Savoir-être* touchent des caractéristiques favorables selon plusieurs auteurs. Tout d'abord, notons la passion pour les résultats (DDI, 2006), la stabilité émotionnelle ou bien la reconnaissance et une préoccupation pour le développement du potentiel des autres (NACD, 2006; Lafley, 2011) ou bien être calme, posé, résilient face au conflit et aux critiques (Bourgault et al. 2004, Lafley, 2011) et d'avoir une attitude positive, gagnant-gagnant dans ses relations ou ses communications (Guinn, 2000; Lafley, 2011), être persévérant et qu'il n'y a pas grand-chose d'impossible pour ne citer que ces apprentissages.

Le 30 % des apprentissages restants (3/12) représente des *Savoir-faire*. Ces apprentissages sont tous différents. Le premier apprentissage touche le développement des affaires, de la clientèle de l'organisation ou de la connaissance du fonctionnement des affaires (Vancil, 1987; Guinn, 2000; Davenport, 2001). Le deuxième apprentissage à trait à la façon de communiqué efficacement afin d'arriver à ses fins (Bourgault et al, 2004; NACD, 2006). Le dernier et non le moindre apprentissage est celui de maintenir son employabilité par exemple en faisant des conférences, en participant à des collectes de fonds. Ces agissements sont bons pour la compagnie et sont bons pour la visibilité d'Alpha.

La lecture d'*Articles ou livres* suit la précédente catégorie avec 17 % des apprentissages et l'*Éducation formelle* avec 15 %. Dans la catégorie *Articles ou livres*, il y a deux sous-regroupements: l'un technique et l'autre de culture générale ou d'élargissement des perspectives. Pour leur part, les *connaissances* développées avec

des lectures techniques en actuariat à l'université ont été identifiées au stade 1. Ces apprentissages sont conformes avec les propos de Greenhaus et al. (2000) qui soutiennent que le premier stade est celui du développement des habiletés en relation avec les aspirations professionnelles. Pour leur part, les lectures plus générales ont été présentes dans tous les stades et ne visaient pas l'acquisition ou le développement de *connaissances* pointues, mais plutôt générales tel l'élargissement de ses perspectives, de ses horizons. Ces derniers apprentissages correspondent eux aussi avec ce qu'avancent plusieurs auteurs déjà cités sur les capacités d'analyse, dont Vancil (1987), d'avoir une vision et une capacité d'innovation ou bien une ouverture au nouveau mode de gouvernance (Bourgault et al., 2006). Ces lectures générales lui permettent, entre autres, d'amener dans ses postes, qui ont varié selon les stades, des notions provenant d'autres secteurs activités.

En stade 1, tel que Greenhaus et al. (2000) le soutiennent, arrive au premier rang l'*Éducation formelle*. Cette éducation en actuariat a permis le développement de quelques *Savoir-être* fort utiles tels la rigueur, la logique et un cartésianisme. Nous associons ces apprentissages au développement d'une capacité d'analyse, de jugement critique, de pensée conceptuelle, etc. qui font quasi l'unanimité parmi les différents auteurs présentés dans le Tableau 2.2 traitant des traits-aptitudes, connaissances-habiletés de la haute direction. Au stade 4, cette même pratique a permis d'autres apprentissages, mais cette fois-ci de *connaissances*. Ainsi, l'*Éducation formelle* à Harvard a permis l'apprentissage de *connaissances* de gestion plus pointues tels la durabilité, l'innovation, les pouvoirs formels et informels ou bien, dans un autre ordre d'apprentissages de *Savoir-être*, une ouverture sur le monde tout comme la gestion culturelle. Ce résultat est également cohérent avec ceux de Greenhaus et al. (2000) qui avançaient que l'individu doit maintenir à jour ses connaissances et ses compétences pour demeurer productif dans le poste. Alpha n'est pas allé jusqu'à tenir ces propos, mais il a affirmé que depuis fort longtemps il rêvait

de faire une formation à Harvard et que cela serait gagnant-gagnant pour lui et l'organisation.

Les trois précédentes catégories de pratiques regroupent, à elles seules 57 % des apprentissages. En ajoutant la pratique *Famille et amis*, qui représente 13 %, nous sommes rendus à 70 % d'identification. Dans le stade 1, parmi les trois pratiques *Famille et amis* identifiées, la première d'entre elles fait référence à ses parents avec lesquels il a développé sa capacité de lecture, un *Savoir-faire*, qui lui sert encore aujourd'hui, mais qui n'est pas différenciateur tel que Spencer et Spencer (1993) nous l'enseignaient. Les six autres apprentissages de *Savoir-être* découlant de cette catégorie ont été identifiés au stade 3. Ainsi, avec deux amis, il a beaucoup développé de *Savoir-être*. Par l'exemple du premier ami, il a d'abord appris qu'il est possible de faire ce qui doit être fait, d'avoir un sens du devoir, des principes et de pouvoir s'y fier. Nous pouvons associer ces apprentissages au caractère, valeurs et intégrité que Lafley (2011) mentionne comme caractéristique essentielle. À l'aide d'un second ami, il a développé d'autres *Savoir-être* et appris les avantages d'être toujours (du moins en apparence) de bonne humeur, d'être positif et de voir la vie du bon côté. Bien qu'il ne pense pas toujours agir ou se comporter en ce sens, il reconnaît indéniablement les avantages d'un comportement semblable. Nous pouvons associer ces apprentissages à des caractéristiques également mentionnées par Lafley (2011), mais également par la NACD (2006) tels qu'être inspirant ou être un exemple digne de confiance.

La catégorie *Autres* regroupe 13 % des apprentissages ou deux pratiques différentes. La première manifestation de cette catégorie est celle reliée à celle qu'Alpha nommait la «Femme du café» voir APPENDICE C 1 pour les détails de cette histoire de cas. Ainsi, l'une des discussions qu'il a eues avec cette femme lui a permis de développer des *savoirs-être* importants. Cette femme lui a permis de comprendre l'importance de prendre sa vie en main, de ne pas être victime. L'expérience personnelle intense de cette femme lui a aussi enseigné que faire souvent la bonne chose permettra d'avoir

éventuellement un succès. Les deux derniers apprentissages sont interreliés; ils touchent tous les deux l'attitude. Ainsi, il y a toujours des raisons d'être de mauvaise humeur, mais personne ne veut travailler avec quelqu'un de mauvaise humeur, de négatif. Comme nous pouvons l'imaginer et comme le disait Lafley (2011) les gens désirent travailler avec des individus inspirants, calmes, résilients et énergiques. Ce *Savoir-être* est une des composantes du leadership comme nous l'avons présenté dans le Tableau 2.2. Le dernier apprentissage touche l'importance que le sourire a sur sa soi-même et sur son entourage. Ainsi, le fait de sourire, de projeter une image positive de soi attire des gens qui ont aussi cette attitude gagnante qui ne peut que contribuer au succès.

La deuxième manifestation de la catégorie *Autres*, est la participation aux collectes de fonds de l'Association de la Trisomie 21. En plus d'apprendre, une *connaissance*, comment organiser concrètement un événement, Alpha a aussi développé des *Savoir-être*. Ainsi, la reprise de contact avec la réalité est bénéfique, cette implication permet de remettre ses priorités en ordre, de rééquilibrer les choses (*Down to earth*). Une discussion avec l'un des participants, parent d'un enfant trisomique, lui a donné une bonne leçon de vie. Ce parent, en parlant de la maladie de son enfant, lui a appris un *Savoir-être* fort utile dans sa carrière «Il y a des choses que l'on doit accepter. Elles sont comme ça et c'est tout».

Au début de stade 4, l'*Observation* des autres a permis 9 % des apprentissages. À cette période où Alpha occupait un poste de premier vice-président, Régimes de retraite et Marketing, il a appris certains *Savoir-être* liées au leadership qui sont importantes et doivent être mises de l'avant à ce niveau de gestion comme nous le présentons dans le Tableau 2.2. Il est donc aisé de comprendre l'utilité des apprentissages des aspects humains plus *soft*, moins cartésiens. Au total, cinq apprentissages ont découlé de ces observations. Ainsi, il a pu observer les avantages indéniables d'avoir des qualités humaines, une sensibilité aux autres. Puisqu'il est de nature cartésienne, ce qui n'est pas un défaut, il a tendance à penser à plein de choses

à la fois et de ne pas être entièrement présent. Il a donc fait un apprentissage important sur la présence d'esprit. Puisque personne ne veut passer une mauvaise journée, une attitude positive et constructive est également importante pour Alpha. Comme dernier *Savoir-être* développé dans cette catégorie, le fonctionnement de l'organisation doit se vivre dans le respect de l'individu, l'égalité des chances et de l'équité sont à noter.

À titre d'avant-dernière catégorie de pratiques, les nombreux *Ateliers formels*, à titre d'animateur, qu'il a donnés à la Bourse de Montréal lui ont permis de développer trois *Savoir-faire*. À l'aide de cette pratique, Alpha a été en mesure de raffiner ses habiletés de communicateur en apprenant à vulgariser et à s'inventer des théâtres virtuels, «... où des petits bonshommes se promènent dans sa main...», afin de maintenir son intérêt et ses performances. Ce *Savoir-faire* touchant les communications est souligné par plusieurs auteurs tel que Vancil (1987) et ce, tant au niveau du comment ou du *Savoir-faire* qu'au niveau du *Savoir-être* ou de l'aptitude sous-jacente requise.

Pour finaliser l'analyse des apprentissages par ordre de fréquence et non pas d'importance puisque ce serait selon nous l'élément charnière, nous devons mentionner un projet spécial à l'extérieur de ses propres responsabilités. Alpha a fait le dernier apprentissage du cinquième poste, premier vice-président Régimes de retraite et Marketing. Ainsi, il devait remettre un rapport et faire une présentation touchant la structure organisationnelle mondiale de l'organisation. Pendant ce projet, il développer un *Savoir-être* déterminant d'ouverture d'esprit. L'importance et l'utilité des opinions divergentes lui permettent de voir une autre perspective qui ajoute à la qualité de sa compréhension des enjeux et des situations. Cette caractéristique ne se retrouve pas, comme de nombreuses autres, spécifiquement dans le Tableau 2.2 mas nous pouvons l'inclure dans des caractéristiques telles habiletés de gestion, GRH (Bourgault et al., 2004) ou de connaissance de soi (Greenhaus et al., 2000) et des autres.

Il est intéressant de constater que les pratiques qu'Alpha a qualifiées comme déterminantes ont permis majoritairement le développement de *Savoir-être*, de valeurs, de motivations. Ce constat semble cohérent avec les résultats de Spencer et Spencer (1993) que soutenaient que la majorité de l'iceberg est invisible. Cependant, la majorité des initiatives d'apprentissages proviennent, selon les propos recueillis, de volonté individuelle. De plus, ces volontés individuelles ont été principalement utiles pour le développement de *Savoir-être* ou de caractéristiques invisibles pour plusieurs difficilement transférable à d'autres individus.

4.2 Analyses Beta

À l'aide du portrait synthèse exposé au Tableau 4.4, nous ferons l'analyse des informations relatives à la carrière et aux pratiques vécues par Beta. Rappelons, tout d'abord que ce portrait synthèse est divisé en trois niveaux horizontaux: 1 — les stades, 2 — les postes et 3 — les pratiques avec les apprentissages qui en découlent. Le premier niveau horizontal réfère au stade de développement de carrière selon le modèle proposé par Greenhaus et al. (2000). Sous cette première ligne, le deuxième niveau horizontal du portrait correspond aux postes occupés avec les dates, la numérotation des postes, les secteurs d'activité et les différentes fonctions occupées. Dans le troisième niveau horizontal, en dessous des deux premiers, dans les colonnes associées aux différents stades et postes, nous y présentons les pratiques et les apprentissages. Chaque pratique (PR) est numérotée avec deux chiffres: celui avant le point correspond au numéro du poste et celui après le point indique l'ordre de la pratique dans chacun d'eux. Pour terminer, le chiffre entre parenthèses (XX) est le numéro associé à ceux dans la liste des 26 pratiques utilisées pour l'étude. En plus, en lien avec chacune des pratiques identifiées (PR), nous précisons les apprentissages qui en découlent (APP) à l'aide d'une flèche (→). Il faut préciser qu'advenant le cas où une pratique se serait produite sur une période dépassant la durée d'un poste, elle serait présentée sur le nombre de colonnes nécessaires. À titre d'exemple, la pratique 1.4, intitulée *Essai-erreur*, est la quatrième et dernière pratique du poste 1. Ainsi, depuis 1975, Beta a appris qu'il faut avoir de bonnes relations avec le syndicat et cet apprentissage s'est poursuivi depuis ce moment.

Depuis 2003, Beta est dans le stade de carrière 5 qui commence à 55 ans et dure jusqu'à la retraite. Ainsi, nous devrions assister à un maintien du niveau de productivité, de l'estime de soi, mais accompagner d'une préparation à la retraite. Bien que possible, une préparation à la retraite n'a aucunement été mentionnée par Beta qui demeure pleinement actif avec une multitude de projets, souvent

d'envergure. Cependant, en février 2012, les médias nous apprenaient que pour des raisons inconnues Beta démissionnait du poste qu'il occupait depuis 10 ans. La durée moyenne dans chaque poste que nous discuterons ci-après est de 3,6 ans.

stade 1		stade 2		stade 3			stade 4				stade 5										
1948-1975 Poste 0	Préinsertion	75-77 Poste 1	CLSC Directeur général	77-80 Poste 2	Ministère développement économique Conseiller-cadre al	80-82 Poste 3	CSST Directeur, v-p, adjoint à la prévention	82-92 Poste 4	Centre hospitalier Directeur général	92-97 Poste 5	Centre hospitalier Directeur général	97-98 Poste 6	Affaires multilatérales Délégué général Québec	98-2001 Poste 7	Centre hospitalier PDG	2002 Poste 8	Gouv. du Québec Ministère de la Santé	2002-2004 Poste 9	Régie santé, services sociaux PDG	2004-12 Poste 10	Agence santé PDG
→ Une approche, une façon de penser, structurée, mathématique		PR1.2 Association des (23) CA du conseil régional → Perspecti ve régionale de la santé		PR2.3 E-E (14) Élection partielle → Il n'était pas fait pour être en politique, quitte politique, retourne en gestion				PR4.2 Mentorat interne (5) → Joueurs clés dans CH PR4.3 Collègues (16) → Stratégie d'intégratio n Convocatio n par l'ensemble des chefs de département s PR4.4 E-E (14) → Gestion selon la nature de l'organisatio n	→ Travailler avec un CA de haut calibre, exigeant et impliqué PR5.2 Projet spéciaux à l'intérieur de vos responsabili tés (2) → Informati que et Dynamiq ue de l'informat ique hospitaliè re				télévisio n → Gestion médiatiq ue dans un moment de crise intense → Gestion de crise avec des pression s internes, CA et externes → Omnipré sence de la politique → Gérer départ poste								
PR 0.3 Éducation formelle (19) Maîtrise de philosophie en génie biomédical (Imperial college) → Langage pour discuter corps médical → Connaissanc e informatique très		PR 1.3 Famille et amis (25) → Rouage souverain iste, PQ etc.																			

stade 1		stade 2		stade 3			stade 4			stade 5											
1948-1975 Poste 0	Préinsertion	75-77 Poste 1	CLSC Directeur général	77-80 Poste 2	Ministère développement économique Conseiller-cadre	80-82 Poste 3	CSST Directeur, v-p, adjoint à la prévention	82-92 Poste 4	Centre hospitalier Directeur général	92-97 Poste 5	Centre hospitalier Directeur général	97-98 Poste 6	Affaires multilatérales Délégué général Québec	98-2001 Poste 7	Centre hospitalier PDG	2002 Poste 8	Gouv. du Québec Ministère de la Santé PDG	2002-2004 Poste 9	Régie santé, services sociaux PDG	2004- 12 Poste 10	Agence santé PDG
→ Langue française → Connaissanc es du Québec: la politique, le nationalisme , etc.								(23) Membre CA Ass. des hôpitaux → Contact → Média → Communication est un élément clé dans tous les rôles de gestionnaire → DG doit prendre cours de gestion des médias → Répondre à une question R 4.7 Articles ou livres (10) Mintzberg → Source du pouvoir DG dans une							t ça joue dans la prise de décision s, etc. → Prudence dans les propos (même plus le droit de penser à un certain niveau de gestion) → Ministre n'est pas DG du réseau de la santé PR8.2 E-						

stade 1	stade 2	stade 3			stade 4				stade 5	
1948-1975 Poste 0 Préinsertion	75-77 Poste 1 CLSC Directeur général	77-80 Poste 2 Ministère développement économique Conseiller-cadre	80-82 Poste 3 CSST Directeur, v-p, adjoint à la prévention	82-92 Poste 4 Centre hospitalier Directeur général	92-97 Poste 5 Centre hospitalier Directeur général	97-98 Poste 6 Affaires multilatérales Délégué général Québec	98-2001 Poste 7 Centre hospitalier PDG	2002 Poste 8 Gouv. du Québec Ministère de la Santé	2002-2004 Poste 9 Régie santé, services sociaux PDG	2004-12 Poste 10 Agence santé PDG
				bureaucratie professionnelle → Gérer les conflits → Jouer l'interface → Obtenir des ressources PR4.8 E-E (14) → Travailler avec un CA PR4.9 E-E (14) → Travailler grande équipe → Donner l'image d'un <i>winner</i> → Amener le monde à le suivre					E (14) Perte élection partielle → Il est un gestionnaire, il n'est pas un politicien n prise 2 voir 2.3	

stade 1	stade 2	stade 3			stade 4			stade 5		
1948-1975 Poste 0 Préinsertion	75-77 Poste 1 CLSC Directeur général	77-80 Poste 2 Ministère développement économique Conseiller-cadre	80-82 Poste 3 CSST Directeur, v-p, adjoint à la prévention	82-92 Poste 4 Centre hospitalier Directeur général	92-97 Poste 5 Centre hospitalier Directeur général	97-98 Poste 6 Affaires multilatérales Délégué général Québec	98-2001 Poste 7 Centre hospitalier PDG	2002 Poste 8 Gouv. du Québec Ministère de la Santé PDG	2002-2004 Poste 9 Régie santé, services sociaux PDG	2004-12 Poste 10 Agence santé PDG
	PR 1.1 E-E (14) suite → Il faut avoir des bonnes relations avec le syndicat									
	PR 2.4 Coaching interne (4) Directrice des communications → Éléments fonctionnels, coiffure, habillement, quel type de chose dire, comment, débit d'allocation, etc. → Dynamique médiatique									
				PR4.10 Ateliers formels animateur (6) → Développer le curriculum dans la semaine, les cours à donner, contacts avec des personnes, pour assurer atteinte objectifs						
				PR4.11 Ateliers formels participant (7) congrès → Ramener un projet, une idée d'activités ou d'actions, ex.: lits à domicile, idée qui venait du Nouveau-Brunswick → Adapter au contexte régional → Méthode Tovota						

4.4.1 Stades

Le premier stade de carrière de Beta a duré jusqu'à l'âge de 27 ans, ou 1975, ce qui, de façon assez précise, concorde avec la théorie selon Greenhaus et al. (2000) qui nous précisent que la fin de ce stade se situe autour de 25 ans. Cet âge de 27 ans, plus avancé de deux ans, s'explique par le fait que Beta a obtenu trois diplômes universitaires, dont un de premier cycle au Québec et deux de deuxième cycle, l'un en Angleterre et l'autre au Québec. Ce dernier a également permis une rencontre importante avec M. Jean Tremblay. De plus, dans ce stade, Beta a eu un poste de chercheur à l'hôpital Royal-Victoria. Bien que ce stade ne soit pas le plus important en nombre de pratiques ou d'apprentissages, il contient tout de même certains fondements académiques et professionnels qui ont influencé le reste de son développement. Ainsi, de façon encore assez juste, toujours en accord avec la théorie (Greenhaus et al., 2000), Beta a évalué et choisi l'éducation nécessaire à sa préparation au travail.

Dans le stade 2, qui a duré de l'âge de 27 ans à celui de 29 ans, soit entre 1975 et 1977, Beta, a eu un poste de directeur général dans un CLSC en démarrage. Ainsi, ce poste était en continuité avec la thématique de sa deuxième maîtrise, celle en administration de la santé. Tout comme le stade précédent, celui-ci contient peu de pratiques ou d'apprentissages. Toutefois, il est certain qu'il a eu lui aussi une grande incidence sur son développement. À titre d'exemple, 37 ans plus tard, Beta a toujours été dans le secteur de la santé sauf durant quelques années. En fait, il n'a quitté ce secteur que durant de courtes périodes de temps, soit entre 1977 et 1980 et 1997 et 1998.

Dans le stade 3, Beta a eu trois postes dont l'un, hors du secteur de la santé. Plus précisément, Beta a eu un poste de conseiller-cadre en développement économique, un poste de directeur, v-p, adjoint à la prévention à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et son premier poste de DG de centre hospitalier. Ce

poste de DG de centre hospitalier qu'il a détenu pendant dix ans est l'un des deux postes où il a œuvré le plus longtemps. Un autre poste est *ex æquo*, est le numéro 10 ou celui de PDG d'une Agence de santé. Par comparaison, le premier poste en développement économique n'a duré que trois ans et le deuxième poste à la CSST que deux ans. En matière de pratiques et d'apprentissages, ce 3^e stade est le plus chargé. Ainsi, seulement dans ce stade, Beta a expérimenté 16 pratiques comme l'indique le Tableau 4.5.

Tableau 4.5: Nombre de pratiques déterminantes selon stades

Catégories	stade 1	stade 2	stade 3	stade 4	stade 5	total	%	Cumulatif %
14. Essai-erreur dans le poste	1	2	6	6		15	45	45
19. Éducation formelle	4					4	12	58
23. Participation organisations, associations professionnelles		1	2			3	9	67
10. Articles ou livres			1			1	3	70
25. Famille et amis		1				1	3	73
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle			1			1	3	76
9. Mentorat externe			1			1	3	79
4. Coaching avec coach interne			1			1	3	82
5. Mentorat interne			1			1	3	85
7. Ateliers formels participant			1			1	3	88
13. Observation des autres			1			1	3	91
2. Projets spéciaux à l'intérieur de vos propres responsabilités				1		1	3	94
6. Ateliers formels animateur			1			1	3	97
8. Coaching avec coach externe				1		1	3	100
Total	5	4	16	8	0	33	100	

Le stade 4 est moins chargé que le stade 3, mais regroupe tout de même 27,3 % des apprentissages. Durant ce stade, Beta a eu cinq postes et le premier fut celui de DG d'un vaisseau amiral dans le secteur de la santé au Canada. Ainsi, pendant cinq ans, il a été DG de l'un des plus grands centres hospitaliers du Canada. Par la suite, il a accepté une offre de travail aux États-Unis, à titre de délégué et de délégué général. Ce dernier poste n'a été occupé que pendant environ une année. Il est rapidement revenu dans le secteur de la santé à titre de PDG d'un autre important hôpital canadien durant trois ans. Encore dans une perspective d'ascension, l'année suivante, soit en 2002, il a été ministre délégué, ce qui, pour de nombreuses personnes dans ce domaine, est l'ultime aboutissement. Pour terminer, entre 2002 et 2012, il a été le PDG d'une grande agence de santé et des services sociaux avec des budgets de plusieurs milliards de dollars à administrer.

4.4.2 Pratiques

Le Tableau 4.6 révèle la fréquence des pratiques déterminantes vécues par Beta. Ainsi, il ressort à la lecture de ce tableau que, parmi les 26 catégories de pratiques potentielles, 15 catégories contiennent des pratiques déterminantes.

Tableau 4.6: Nombre pratiques déterminantes selon poste

Catégories	stade 1		stade 2		stade 3		stade 4					stade 5		total	%	Cumulatif %
	p0	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10					
14. Essai-erreur dans le poste	1	2	2	1	3	1		2	2	1				15	45,5	45,5
19. Éducation formelle	4													4	12,1	57,6
23. Participation organisations, associations professionnelles		1			2									3	9,1	66,7
10. Articles ou livres					1									1	3,0	69,7
25. Famille et amis		1												1	3,0	72,7
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle					1									1	3,0	75,8
9. Mentorat externe					1									1	3,0	78,8
4. Coaching avec coach interne			1											1	3,0	81,8
5. Mentorat interne					1									1	3,0	84,8
7. Ateliers formels auditeur					1									1	3,0	87,9
13. Observation des autres			1											1	3,0	90,9
2. Projets spéciaux à l'intérieur de vos propres responsabilités						1								1	3,0	93,9
6. Ateliers formels animateur					1									1	3,0	97
8. Coaching avec coach externe								1						1	3,0	100
total	5	4	4	1	11	2	0	3	2	1	0			33	100	

Cependant, à la lecture du même Tableau 4.6, nous constatons que les trois premières catégories de pratiques, 14, 19 et 23 regroupent plus de 66 % des pratiques déterminantes identifiées. À elle seule, la première catégorie, soit celle intitulée *Essai-erreur*, représente plus de 45 %, de l'ensemble des pratiques identifiées. Cette première catégorie a été identifiée dans presque tous les stades et tous les postes, à l'exception du stade 5 et du poste 6. Au total, cette catégorie de

pratique a été identifiée 15 fois. La seconde catégorie, l'*Éducation formelle*, regroupe 12,1 % des pratiques déterminantes. En ajoutant la troisième catégorie: *Participation dans des organisations, associations professionnelles*, qui a été mentionnée à trois reprises ou 9,1 %, nous avons donc catégorisé plus de 66 % des pratiques déterminantes. Avec les douze catégories de pratiques suivantes qui n'ont été identifiées qu'à une seule reprise chacune, ou 3 %, nous avons donc un total cumulatif de 100 % des 33 pratiques.

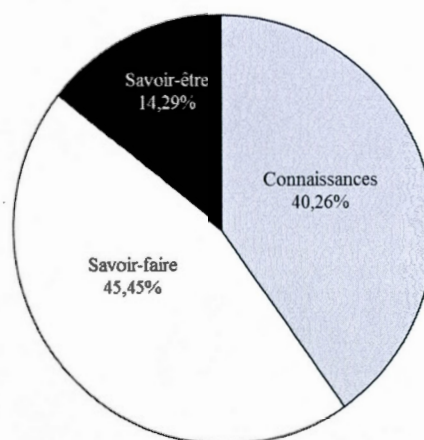
La pratique *Essai-erreur dans le poste* a été particulièrement utilisée dans les stades 3 et 4 qui ont obtenu chacun un résultat de 6. Pour sa part, dans le stade 1, l'*Éducation formelle* a aussi joué un rôle important avec 4 pratiques, ce qui est le plus haut score enregistré dans un poste pour une catégorie. La catégorie: *Participation dans des organisations, associations professionnelles* a été soulignée à trois reprises dont une fois dans le stade d'entrée organisationnelle, le stade 2, et deux fois dans le stade de début de carrière, stade 3.

Les douze catégories de pratiques suivantes ont toutes été identifiées une seule fois. Cependant, les postes 2 et 4, tous deux dans le stade 3, sont tout de même dignes de mention puisqu'ils récoltent respectivement 2 catégories et 6 catégories de pratiques différentes. Dans le poste 2, Beta a utilisé du *Coaching avec un coach interne*; et l'*Observation des autres*. Pour ce qui est du poste 4, qui est le grand champion des pratiques tout comme des apprentissages, il contient les 6 catégories suivantes: *Articles ou livres*; *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle*; *Mentorat externe*; *Mentorat interne*; *Ateliers formels auditeur ou Ateliers formels animateur*. Pour terminer le portrait, il ne reste que quelques catégories, dont la catégorie *Famille et amis* dans le poste 1 ou le stade 2, mais aussi les *Projets spéciaux à l'intérieur de vos propres responsabilités* dans le poste 5 et du *Coaching avec coach externe* dans le poste 7.

4.4.3 Apprentissages

D'entrée de jeux, nous constatons une différence importante entre les résultats de Beta et ceux présentés dans la partie de récession des écrits. Particulièrement ceux de Spencer et Spencer (1993) qui mentionnaient que la majorité des connaissances sont invisibles et regroupent des *Savoir-être*, des attitudes, des aptitudes, des motivations ou bien des valeurs. Selon les résultats obtenus par Beta, plus de la moitié de ses 77 apprentissages sont visibles. En combinant les apprentissages de *connaissances* (40,26 %) à ceux de *Savoir-faire* (45,45 %), ce qui correspond aux deux constituants importants de la partie plus visible de l'iceberg, Spencer et Spencer (1993), nous retrouvons 85,71 % des apprentissages de ce candidat. Ainsi, comme nous pouvons le voir à la Figure 4.3, les apprentissages dans la partie invisible tels les *Savoir-être*, les attitudes, les aptitudes et les motivations ne représentent qu'un faible 14,29 %.

Figure 4.3: Répartition des apprentissages selon les types de connaissances



Il est intéressant de constater que les 33 pratiques rapportées précédemment ont rendu possibles 77 apprentissages. Selon les résultats présentés dans le Tableau 4.7, en moyenne chaque pratique a suscité 2,33 apprentissages, mais la moyenne est un

indice imparfait en raison de la forte variation. D'une façon encore plus importante que dans le cas des pratiques où, après les trois premières catégories 66 % des pratiques étaient catégorisées, dans le cas des apprentissages, les 3 premières catégories regroupent 74 % des apprentissages. En détail, la catégorie *Essai-erreur dans le poste* représente 49,4 %; *Éducation formelle* 14,3 % et *Participation dans des organisations, Associations professionnelles* 10,4 %.

Tableau 4.7: Nombre apprentissages

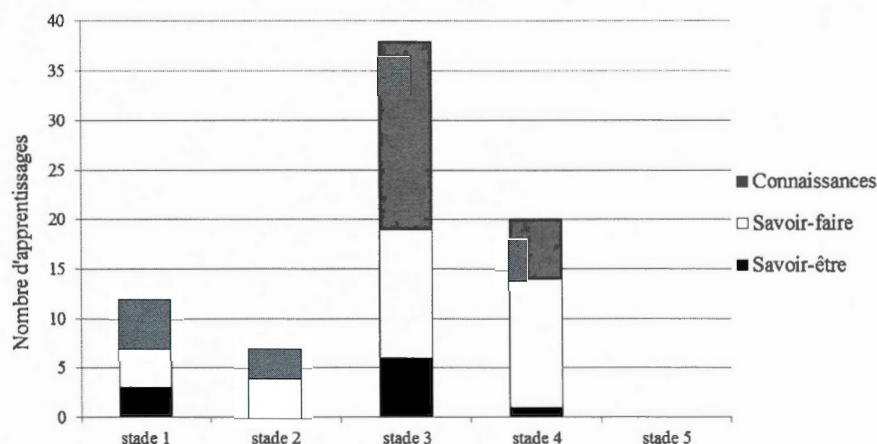
Catégories	stade 1	stade 2	stade 3			stade 4					stade 5	total	Total %	Cumulatif %
	p0	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10			
14. Essai-erreur dans le poste	1	6	5	2	5	3		7	6	3		38	49,4	49,4
19. Éducation formelle	11											11	14,3	63,6
23. Participation dans des organisations, associations professionnelles		1			7							8	10,4	74,0
9. Mentorat externe					4							4	5,2	79,2
10. Articles ou livres					3							3	3,9	83,1
7. Ateliers formels auditeur					3							3	3,9	87,0
4. Coaching avec coach interne			2									2	2,6	89,6
13. Observation des autres			2									2	2,6	92,2
25. Famille et amis		1										1	1,3	93,5
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle					1							1	1,3	94,8
5. Mentorat interne					1							1	1,3	96,1
2. Projets spéciaux à l'intérieur de vos propres responsabilités						1						1	1,3	97,4
6. Ateliers formels animateur					1							1	1,3	98,7
8. Coaching avec coach externe								1				1	1,3	100
	12	8	9	2	25	4	0	8	6	3	0	77		

Il est aussi intéressant de constater qu'en matière d'apprentissages ou de pratiques, les stades les plus chargés sont les troisièmes et quatrièmes stades. Ces deux stades regroupent respectivement 46,75 % et 27,3 % de l'ensemble des apprentissages. Comme nous pouvons le constater à l'aide de la Figure 4.3, la moitié des apprentissages dans le stade 3 ont été des *connaissances* et le tiers ont été des *Savoir-faire*.

Dans le stade 4, presque tous les apprentissages ont été développés par *Essai-erreur*. Comme dans le stade précédent, mais d'une façon encore plus marquée, la majorité des apprentissages (65 %) sont des *Savoir-faire*.

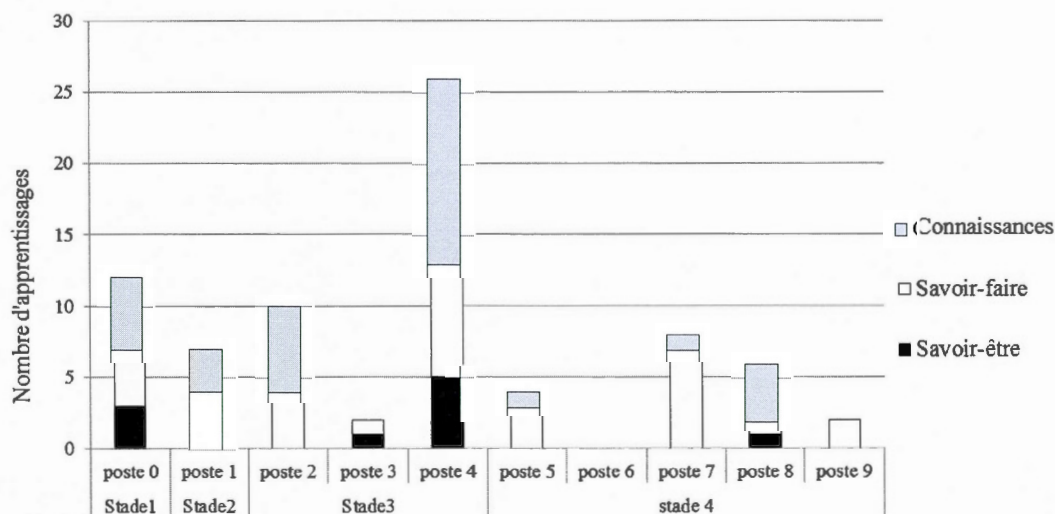
L'unique autre résultat que nous soulignons dans un premier tour d'horizon des apprentissages se retrouve dans le stade 1, au cours duquel l'*Éducation formelle* a permis quasi tous les apprentissages. Tel que la théorie le soutient, Greenhaus et al. (2000), c'est principalement le stade du développement de *connaissances*, des habiletés par la poursuite de l'éducation. Beta est le seul candidat qui a complété trois diplômes universitaires, et ce, dans trois domaines différents dont un de premier cycle en génie civil, et deux de deuxième cycle l'un en génie bio médical et l'autre en administration de la santé. Avec ses trois formations universitaires, et ses nombreux séminaires comme nous le verrons plus loin, l'on peut déjà remarquer une certaine tendance pour le développement de *connaissances* et de *Savoir-faire*.

Figure 4.3: Répartition des apprentissages selon les stades



Comme nous pouvons le constater dans la Figure 4.4, en matière d'apprentissages, certains postes ont été plus profitables que d'autres. Les postes les plus profitables, en ordre décroissant, ont été les postes 4, 0 et 2. Chose à noter, c'est principalement en nombre d'apprentissages, mais également en matière de développement de *connaissances* que ces trois postes se démarquent.

Figure 4.4: Répartition des apprentissages selon les stades



Dans les paragraphes qui suivent, nous analyserons les apprentissages qui ont été réalisés en précisant à quelle catégorie d'apprentissage nous pouvons les associer, *connaissance*, *Savoir-faire* ou bien *Savoir-être*. De plus, lorsque cela sera pertinent nous rattacherons les apprentissages aux caractéristiques que les hauts dirigeants performants possèdent couramment, comme celles mentionnées au Tableau 2.2.

Plus en détail, lors du premier stade, celui du choix occupationnel et de la préparation au travail, quasi tous les apprentissages sont venus de l'*Éducation formelle*, sauf un qui a été développé par *Essai-erreur*. Tout d'abord, Beta a appris très jeune, en 9^e année dans un cours de théâtre, qu'il aimait parler, se produire devant une foule. Ce *Savoir-faire*, cette habileté développée très tôt dans sa vie lui a servi abondamment dans tous les postes qu'il a occupés ultérieurement. Cette habileté de communication est cohérente avec ce que Bourgault et al (2004) ou bien NACD (2006) soutiennent. De plus, selon Greenhaus et al. (2000) les activités parascolaires, l'éducation formelle sont parfaitement indiquées pour le développement d'habiletés.

Par la suite, avec son BAC en génie civil, il a développé une capacité d'analyse supérieure. Ce dernier *Savoir-être*, qui est souligné par une majorité d'auteurs (voir Tableau 2.2), s'est exprimé, entre autres dans trois *Savoir-faire*: comment définir les paramètres et chercher une solution selon ses connaissances. Selon les propos du candidat, cette formation universitaire rigoureuse lui a également permis de développer un autre *Savoir-faire* en accord avec sa personnalité soit de mettre de l'avant une approche, une façon de penser très structurée, logico-mathématique.

Son deuxième diplôme universitaire, maîtrise de philosophie en génie biomédical de l'*Imperial college* de Londres en Angleterre, a également été bénéfique et déterminant pour la suite des choses. De cette formation, qui incluait de la recherche, Beta retient trois apprentissages. Il a tout d'abord développé deux *connaissances*, soit le langage pour discuter avec le corps médical, mais aussi tous

les dessous de l'informatique. Ces apprentissages correspondent à des caractéristiques disons minimale par rapport à différenciatrices tel que le distinguent Spencer et Spencer (1993). D'une façon plus déterminante, comme dernier apprentissage, ce premier contact avec les hôpitaux a stimulé son intérêt, sa motivation pour le milieu médical, *Savoir-être*. Ce dernier apprentissage est cohérent avec la connaissance de soi qui est souhaitable voir nécessaire selon la NACD (2006) ou Greenhaus et al. (2000).

À son retour d'Angleterre, Beta a appliqué ses connaissances dans un hôpital de la région de Montréal. Cependant, son travail dans un sous-sol avec des ordinateurs et des chiens ne le passionnait aucunement. Il a donc vite appris qu'il ne voulait pas faire carrière comme chercheur et que ses motivations, *Savoir-être*, étaient dans un autre domaine. Une autre illustration du développement de la connaissance de soi mentionné précédemment. Il a donc fait une deuxième maîtrise, mais cette fois-ci en administration des services de santé. Pour ce qui est de ses apprentissages, notons tout d'abord ce qui a trait, par exemple au développement de *connaissances* de gestion des ressources humaines et financières. Ces dernières *connaissances* bien que pouvant être considérées comme minimales pour certains, dont Spencer et Spencer (1993), ont particulièrement été utiles pour faire le démarrage d'un CLSC dès la sortie de ce programme. Étant donné que ce programme en administration de la santé était offert en français, conjointement par l'Université de Montréal et son école affiliée de gestion (HEC), et que Beta est un anglophone, il a donc dû apprendre le français, *connaissances*. Pendant cette formation, en plus d'acquérir des *connaissances* en gestion, il a rencontré un professeur spécial, l'économiste, Jean Tremblay qui a notamment été un acteur politique important au Québec. De plus et particulièrement par les échanges que Beta eut avec M. Tremblay, il a beaucoup appris sur le Québec, la politique, le nationalisme, etc.

Se sentant bien outillé et confiant avec ses formations, Beta a choisi de relever le défi de démarrer un CLSC, ce qui à l'époque était un nouveau concept. Ainsi, dans

ce premier poste, l'expérience de démarrage a été très riche et récompensée en matière d'apprentissages. Il a premièrement appris, par *Essai-erreur* quatre *Savoir-faire*, à mettre sur pied une organisation: un service complet de comptabilité, de finance, de ressources humaines, etc. Ce premier poste a aussi été le moment de l'apprentissage d'autres *Savoir-faire* tels que la façon de gérer ses premières équipes de gestion, comment organiser et tenir des rencontres hors lieux de travail ou de lac-à-l'épaulé ou comment gérer la dynamique complexe des relations dans un milieu communautaire engagé. L'organisation des communautés est soulignée par Davenport (2001) comme étant une caractéristique fréquemment identifiée chez les hauts dirigeants. Le dernier apprentissage de ce poste est la nécessité d'avoir de bonnes relations avec les syndicats, *connaissance*. Comme le Tableau 4.4 l'indiquait précédemment, cet apprentissage, de gestion des relations, des parties prenantes (NACD, 2006) s'est poursuivi pendant toute la carrière de Beta. Ses relations avec les syndicats étaient si bonnes qu'il a reçu un prix prestigieux réservé habituellement aux présidents sortants de la centrale syndicale pour leurs accomplissements.

C'est également à ce moment qu'il est devenu membre du CA du conseil régional de la santé, qui allait devenir plus tard les régies régionales de la santé. Son implication dans cette association lui a permis de développer une *connaissance* de la perspective régionale de la santé. Quelle étrange coïncidence puisque plus tard, entre 2002 et 2012, Beta dirigea l'une de ces régies régionales de la santé! Tel que Greenhaus et al. (2000) le mentionne le deuxième stade est tout indiqué pour le développement du réseautage. Également durant cette période, il a développé avec un voisin une amitié significative qui lui a permis, entre autres, d'apprendre en profondeur, *connaissances*, les rouages souverainistes et le fonctionnement du Parti québécois. Selon les propos recueillis, cette relation lui a facilité l'accès à ses prochains postes.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le troisième stade est le plus riche en nombre d'apprentissages. Nous devons garder en perspective que le nombre d'apprentissages du stade 3 est plus de cinq fois celui du stade 2 précédent. Ce troisième stade est celui où Beta a développé le plus de *connaissances*, de *Savoir-faire*, mais également de *Savoir-être*. Comme nous le verrons, ce stade est celui où Beta a rapidement relevé des défis d'envergures, mais également celui où il a développé son réseautage et ses relations de soutien (mentorat, coaching). L'importance du stade 3 et des stratégies et actions rattachées sont cohérentes avec la théorie de Greenhaus et al. (2000). Dans le poste au développement économique où il y avait une très forte équipe, incroyablement compétente et intellectuellement stimulante, Beta a été en mesure d'observer plusieurs agissements déterminants, entre autres la façon, *Savoir-faire*, dont les membres de l'équipe organisaient leur travail ou leurs rencontres. Mais également, Beta a appris, *connaissances*, quels sont les ministres qui passaient bien ou qui ne passaient pas bien auprès de la population. En conséquence, il lui a rapidement été nécessaire de mettre en application ses apprentissages en *Savoir-faire* en organisant les agendas, le fonctionnement des rencontres et en faisant du *breffage* au ministre afin qu'il soit au courant de tous les dossiers nécessaires aux rencontres. De plus, apprendre à gérer les médias lui aura été fort utile dans les postes suivants qui ont tous eu une bonne part de visibilité extérieure. Toujours en expérimentant, Beta a appris le fonctionnement gouvernemental et ses dessous, *connaissances*. Cet apprentissage est probablement fort utile à toute personne voulant poursuivre une carrière directe ou indirecte dans la fonction publique. Comme nous l'avons vu dans le portrait synthèse (Tableau 4.4) ce dernier apprentissage lui aura été bénéfique puisque tous les postes que Beta a occupés ont été dans l'appareil gouvernemental.

À la fin des années 1970, la proximité de Beta avec plusieurs membres d'un parti politique l'a incité à faire une tentative en politique. Bien qu'infructueuse, celle-ci lui a tout de même permis de réaliser, *Savoir-être*, qu'il n'était pas fait pour faire de

la politique et qu'il retournait à la gestion qui correspondait à ses motivations, ses intérêts fondamentaux. Cette authenticité est l'une des caractéristiques mentionnées par DDI (2006) et Lafley (2011). Comme derniers apprentissages, *connaissances*, dans ce poste en développement économique, il y a tous ceux qui découlent du *coaching* en communication offert par sa directrice des communications. Ainsi, des apprentissages plus fonctionnels tels l'habillement, la coiffure, les choses à dire et à ne pas dire et, de façon plus englobante, la dynamique médiatique qui ont été développés.

Dans le poste suivant à la CSST, deux apprentissages méritent notre attention. Ainsi, le contexte de la mise en application de la loi 17 sur la santé sécurité au travail au Québec a offert un terrain fertile à Beta pour apprendre comment, *Savoir-faire*, implanter 12 bureaux régionaux à la grandeur de la province de Québec. Il a dû faire des embauches et organiser entièrement les 12 bureaux. Ce défi rapide dans le poste est une stratégie bien identifiée, particulièrement appropriée, à ce stade d'établissement et d'accomplissement selon Greenhaus et al. (2000).

Bien que ce troisième poste ait été intéressant, Beta n'a pas aimé ne pas être le patron de la boîte. Cet apprentissage touche ses motivations intrinsèques, *Savoir-être* qui correspondent à des caractéristiques mentionnées par DDI (2006) et NACD (2006). Au fait, Beta aura été cohérent avec lui-même puisqu'il aura été en mesure d'être son patron quasi tout le reste de sa carrière, sauf pour les courtes périodes 1997-1998 et 2002.

Comme Beta le disait, le poste 4 au centre hospitalier est «Le poste des apprentissages». Ainsi, avec 27 apprentissages, ce poste occupe le haut du pavé. De surcroît, ce poste contient huit catégories de pratiques: *Mentorat externe* et *Mentorat interne*; *Collègues*; trois fois *Essai-erreur dans le poste*; deux fois *Association*; *Livres et articles*; ou bien *Ateliers formels animateur* et aussi *Ateliers formels auditeur*. Reprenons ces dernières catégories dans le détail.

Il est intéressant de noter que les apprentissages de Beta ont commencé avant même son entrée en fonction; ainsi, lors d'une convocation à une rencontre informelle avec les différents chefs de départements, ses futurs collègues, Beta a appris, *connaissances*, les stratégies d'intégration en poste, les modes de fonctionnement, les façons de faire et l'identité des dirigeants, «des vrais boss», dans le centre hospitalier selon eux. Par la suite, il a mis en application ces apprentissages dans tous les postes qui suivirent: faire une rencontre initiale avec tous les joueurs clés, mettre les choses au clair et préciser les attentes mutuelles.

Dès son arrivée en poste, il a eu la chance d'avoir du *Mentorat externe*. Ainsi, il a rapidement appris les choses à faire lors d'une entrée en poste d'un DG, *connaissances*, mais également comment, *Savoir-faire*, assurer une certaine continuité avec le prédécesseur. Bien que plusieurs apprentissages découlant de ce mentorat sont déterminants, les *connaissances* touchant la dynamique de la boîte, les zones d'influence et de pouvoir sont à noter. Beta a appris la façon, comment traiter, *Savoir-faire*, avec la zone d'influence la plus importante dans un centre hospitalier, le corps médical. De plus, Beta a aussi eu la chance d'avoir du *Mentorat interne* avec un médecin qui lui a été fort utile pour apprendre à composer, *connaissances*, avec les joueurs clés dans l'établissement. Dans ce poste, par *Essai-erreur* et de concert avec ses deux mentors, Beta a aussi appris comment faire, *Savoir-faire*, de la gestion selon la nature de l'organisation.

Cette période de 10 ans en a été une d'engagement important dans des associations provinciales. Cet engagement, comme le suivant, est une stratégie de socialisation fréquente à ce 3^e stade selon Greenhaus et al. (2000). En fait, Beta a été le président de L'Association des directeurs généraux des services de santé et des services sociaux du Québec. Le seul fait d'être président de cette association lui a permis d'apprendre beaucoup de *connaissances* sur le réseau dans son ensemble. Il a également appris qu'il est possible de ramener des connaissances dans son propre établissement et d'en retirer quelque chose de positif. Encore en 2011, il rapportait

obligatoirement une idée, un projet de toutes ses implications, participations, congrès, etc. En outre, la reconnaissance est doublement bénéfique; elle l'est à la fois au niveau personnel, mais aussi organisationnel. Donc, tous y gagnent: l'individu comme l'organisation. Ce dernier *Savoir-être* est cohérent avec son attitude face à l'organisation. Ce *Savoir-être* est mentionné comme un élément à succès par la NACD (2006) et Lafley (2011). Sa deuxième implication dans l'association des hôpitaux du Québec a été également riche en apprentissages. Ainsi, il a développé trois *connaissances* et un *Savoir-faire*. Le premier apprentissage touche le contact médiatique. Les deux autres apprentissages touchent la communication qui est un élément clé dans les différents rôles d'un gestionnaire (Vancil, 1987) et; un DG doit suivre des cours de gestion médiatique. Beta a aussi appris comment répondre à une question, *Savoir-faire*. Ces derniers apprentissages ont été fort utiles dans sa carrière.

La lecture de Henry Mintzberg lui a permis d'apprendre des notions, *connaissances*, sur la source du pouvoir d'un DG dans une bureaucratie professionnelle tel un hôpital. De plus, Beta a appris trois autres *connaissances* déterminantes qui lui ont aussi permis d'avancer et de gérer efficacement dans un environnement complexe: gérer les conflits, jouer l'interface et obtenir les ressources. Ces derniers apprentissages font l'unanimité entre les auteurs présentés au Tableau 2.2: Portrait des traits-aptitudes, connaissances et habiletés de la haute direction, mais comme Spencer et Spencer (1993) le mentionnaient ces connaissances sont des exigences minimales pour un PDG.

Les quatre dernières pratiques de ce poste sont regroupées en trois catégories: *Essai-erreur*; *ateliers formels animateurs* et *ateliers formels auditeur*. Par *Essai-erreur*, Beta a, dans un premier temps, appris comment, *Savoir-faire*, travailler avec un CA et comment travailler, un autre *Savoir-faire*, avec une grande équipe. Comme nous le disions pour les notions de communication précédemment, ces apprentissages bien que déterminants pour le candidat ne font plus référence à des

exigences minimales de l'emploi. Sur le plan du leadership, là on parle d'apprentissages potentiellement différenciateurs selon tous les auteurs présentés au Tableau 2.2. En ce sens, Beta a développé deux *Savoir-être* dignes de mention, soit de projeter l'image d'un gagnant pour ultimement amener les gens à le suivre. À titre d'animateur d'ateliers formels, il a dû apprendre comment développer, *Savoir-faire*, les cours à donner et à cette fin, faire des contacts pour s'assurer que l'atelier cible bien les sujets voulus. Ces derniers apprentissages diffèrent lorsque Beta est participant, où pendent plus de 20 ans, chaque année, il assistait à trois ou quatre congrès et il se donnait comme objectif de rapporter un projet, une idée d'action, *Savoir-être*. Cet apprentissage qui priorise et met à l'avant-plan le bien-être de l'organisation est mentionné par plusieurs auteurs tels NACD (2006) et Lafley (2011). Cependant, le copier-coller ne fonctionne que très rarement et les idées sont idiosyncrasiques. Ainsi, il a dû apprendre, *Savoir-faire*, à les adapter au contexte régional. Cet apprentissage sous-entend la mobilisation de plusieurs caractéristiques différenciatrices, voir Tableau 2.2, telles que la capacité d'analyse, le raisonnement critique ou le jugement pour ne mentionner que celles-ci. Le dernier apprentissage de *connaissances* de ce poste provient d'*Ateliers formels* sur la méthode Toyota qui a influencé d'une façon significative et mondiale la gestion de la santé.

Le 5^e poste, celui de DG d'un autre centre hospitalier, a permis quatre apprentissages déterminants pour le candidat. Les trois premiers apprentissages ont été réalisés par *Essai-erreur* et le dernier par un Projet spécial à l'extérieur de ses fonctions. Tout d'abord, puisque ce centre hospitalier faisait l'introduction de nouvelles technologies et pratiquait certaines premières médicales (par exemple des opérations laparoscopiques), Beta a beaucoup appris de *connaissances* dans le domaine médical. À l'aide de nombreux contacts dans son réseau, de sa capacité à discuter ou de comprendre les enjeux médicaux, Beta a appris comment, *Savoir-faire*, développer une relation durable avec un corps médical d'élite. À titre de DG, il devait également apprendre comment, *Savoir-faire*, travailler avec un CA de haut

calibre, extrêmement exigeant et impliqué. En parallèle aux activités régulières d'un centre hospitalier, il y a avait la gestion d'une petite entreprise informatique. Au-delà du fait que Beta ait appris à gérer une petite entreprise profitable, il a surtout développé des *Savoir-faire* touchant l'informatique et la dynamique de l'informatique hospitalière.

Durant le poste 6, Beta n'a souligné aucune pratique déterminante. Cependant, dans le poste 7 Beta a fait 8 apprentissages, dont 7 par *Essai-erreur*. Dans ce 7^e poste, Beta a appris comment faire, *Savoir-faire*, une fusion complexe qui mélangeait langues, religions, politiques, etc. Cependant, il se devait, avant même d'entrer en poste, d'apprendre comment, *Savoir-faire*, gérer et vivre avec la notoriété qu'il avait acquise soudainement et brusquement. Par la force des choses, il a appris, *connaissance*, qu'il pouvait toucher les employés de l'hôpital par leur télévision, les médias. Les apprentissages de la gestion médiatique, initiés dans le poste cinq ont évolués vers des *Savoir-faire*. Cette fois-ci le contexte était différent, c'était dans un moment de crise intense avec des pressions internes importantes de la part du CA, mais aussi gouvernementales externes que Beta a appris en accéléré. Beta a également été forcé d'apprendre à «naviguer» avec l'omniprésence de la politique. En conséquence, en partie à cause de ces forces externes et de cette omniprésence, il a dû apprendre comment gérer sa sortie de scène, *Savoir-faire*. Avec du recul, cette sortie non souhaitée lui a permis d'apprendre à gérer son départ, qui a été psychologiquement et émotivement difficile, mais riche d'apprentissages. Pour s'aider dans cette situation hors de l'ordinaire, Beta a fait appel aux meilleurs. Grâce aux services de *coaching* des meilleures firmes spécialisées en communication Beta a et appris comment gérer une situation de crise et gérer les médias, *Savoir-faire*. Ces derniers apprentissages font référence à plusieurs caractéristiques importantes, dont la stabilité émotionnelle (NACD, 2006), voire l'intelligence émotionnelle (Bourgault et al., 2004), la résilience (Lafley (2011), la capacité de naviguer dans l'ambiguïté (NACD, 2006).

Les neuf apprentissages des derniers postes du stade 4 ont été réalisés par *Essai-erreur*. Dans le cadre du poste 8 au ministère de la Santé, Beta a tout d'abord appris que la liberté du ministre est plus encadrée que celle du DG d'un centre hospitalier ou d'un DG de façon générale, *connaissance*. Il a également appris, d'autres *connaissances*, le ministre doit absolument convaincre tout le monde avant d'agir, ce qui ne lui plaisait guère. Mais cette insatisfaction était compensée par l'apprentissage du fonctionnement interne du gouvernement, du conseil des ministres, de la prise de décisions, des facteurs qui influencent, les dynamiques internes d'un parti politique et comment cela joue dans la prise de décisions, etc., *connaissance*. Encore une fois, la prudence est de mise dans les propos d'un ministre, Beta a appris, *Savoir-faire*, qu'à un certain niveau de gestion, «tu n'as même plus le droit de penser». Pour ajouter à cette déception et ces apprentissages, Beta a aussi appris, *connaissance*, que le ministre n'est pas le DG du réseau de la santé, mais un ministre. Ses quelques déceptions, conjuguées avec la perte de l'élection partielle, lui ont permis de cristalliser un apprentissage antérieur de *Savoir-être*: il est un gestionnaire, non pas un politicien. Cette authenticité, cette connaissance de soi est mentionnée par plusieurs, dont NACD (2006), comme une caractéristique des hauts dirigeants performants.

Pour conclure, dans le cadre du poste 9 à la Régie régionale de la santé, Beta a fait trois apprentissages déterminants. Il a tout d'abord appris, *connaissance*, à travailler dans une bureaucratie mécanique. Il a aussi développé deux *Savoir-faire*, ce dont nous parlions précédemment dans le cadre du poste 4. Premièrement, comment faire une gestion régionale de la santé. Cet apprentissage démontre qu'il visait la connaissance requise des spécificités du domaine d'affaire mentionnée par plusieurs auteurs, dont Vancil (1987) et Guinn (2000). Deuxièmement, Beta a appris comment gérer sans avoir de pouvoir direct face aux différents DG. Dans une régie régionale ou à l'agence de la santé dans le poste 10, la notion de pouvoir est semblable à celle du DG face au médecin d'un centre hospitalier. Ce précédent

apprentissage fait référence aux développements de *Savoir-faire* tel contourner et exploiter la bureaucratie (Davenport, 2001) ou bien la gestion des partenariats, des réseaux (Bourgault et al., 2004) ou des parties prenantes internes ou externes (NACD, 2006) pour ne mentionner que quelques-unes parmi plusieurs.

Dans le cas du poste 10, le seul du stade 5, Beta n'a fait aucune mention d'apprentissage déterminant.

Voici quelques-uns des faits qui sont parmi les plus marquants selon notre appréciation. Beta a eu un cheminement bien rempli et riche d'apprentissages. Beta a eu recours à beaucoup de pratiques, 33, mais également il fait beaucoup d'apprentissages, 77 au total. C'est particulièrement en faisant les choses par essai-erreur dans le poste qu'il a développé ses connaissances. Globalement, un cheminement et un profil quelque peu atypique face aux écrits recensés qui mentionnaient une majorité de connaissances tacites dans un ratio de 4 pour 1 face aux connaissances explicites. Dans le cas de Beta, l'*iceberg* est de toute évidence très peu utile comme présentation de ses résultats. Beta a surtout identifié, près de 85 %, des *connaissances* et des *Savoir-faire* et moins de 15 % de *Savoir-être*. L'importance des connaissances était déjà envisageable très tôt en carrière et cohérente avec ses 3 diplômes universitaires. Beta a décroché 3 diplômes universitaires avant l'âge de 27 ans. Il a fait preuve d'une très grande stabilité de secteur d'activité: la gestion de la santé. Il a assumé de très grosses responsabilités, défis très tôt en carrière avant même le troisième stade, où il est plus fréquent de constater un élargissement des responsabilités, telles que le démarrage d'un CLSC à 27 ans, travailler au cabinet ministériel à 29 ans, implanter les bureaux régionaux de la CSST à 32 ans. D'autres défis importants sont dignes de mention: être DG de l'un des plus gros hôpitaux au Canada tout comme de faire une très complexe fusion d'établissements hospitaliers.

À plusieurs reprises, dans sa carrière de 37 ans (en 2012) en poste d'encadrement supérieur, il a eu besoin de faire preuve d'intelligence émotionnelle et de résilience lors des périodes de défis, et de conflits tel celui de la crise de la fusion d'établissements.

Nous retenons qu'il est une personne qui se connaît et connaît bien ses ambitions, qu'il a développé les connaissances nécessaires pour faire de la gestion d'organisation complexe, en lien avec ses traits personnels souvent sans pouvoir direct et qu'il utilise efficacement son réseau, association professionnelle ou ami comme levier de développement ou d'avancement.

Les détails du cheminement et de toutes les pratiques, les apprentissages sont présentés de façon exhaustive dans les histoires de cas individuelles en APPENDICE C.

4.3 Analyses Gamma

Depuis 1990, Gamma est dans le cinquième stade de carrière: *Fin de carrière*. D'une façon attendue, Greenhaus et al. 2000, nous avons constaté un certain ralentissement de la productivité bien qu'en 2011, il demeure plus actif que bien des gens plus jeunes. Dans le cas de Gamma, on sent bien la préparation à la retraite qui, cependant, pourrait ne jamais venir totalement. La durée moyenne dans chaque poste que nous analyserons ci-dessous est de 7,09 ans. Cependant, cette moyenne est peu représentative, et il ne faut pas oublier que Gamma a cumulé les fonctions pendant les postes 3 et 4, 3 et 5 ou alors pendant les postes 8 et 9, 8 et 10 ou 8 et 11. Étant avocat de formation, cette dernière lui a permis en assez tôt en carrière de pratiquer le droit en même temps que de jouer un rôle de secrétaire et de président chez Élit Média. Plus tard, en poste 8, Gamma était devenu avocat-conseil et en même temps administrateur et éventuellement PDG de l'entreprise Sidéral.

Le portrait synthèse du processus vécu par Gamma est présenté dans le Tableau 4.8. Ce portrait, comme ceux des autres candidats, permet de voir l'ensemble du processus ainsi que ses détails d'une façon condensée.

Tableau 4.8: Portrait synthèse Gamma

stade 1	stade 2	stade 3			stade 4			stade 5	
1935-60 Poste 0 Préinsertion	60-68 Poste 1 Bureau et Bureau avocat	68-72 Poste 2 <i>Journal</i> v-p directeur (68) v-p exécutif	72-79 Poste 3 Cabinet avocat Avocat	73-74 Poste 4 Élitemédia secrétaire	74-81 Poste 5 Élitemédia Président	81-83 Poste 6 Quebecom Président, chef de la direction	83-89 Poste 7 CT Président	89— Poste 8 Avocat - conseil CA Sidéral	90-96 Poste 9 Sidéral Président, chef de la direction — Poste 1 2001 — Poste 1 2001 Sidéral Président du conseil
PR 0.1 E-E (14) → Radio → Télévision → Média PR 0.2 Famille (25) Père → Journaliste Radio, média, → divertissem ent → Droit	PR 1.1 Association (23) → Travail d'équipe	PR 2.1 Coaching (4) Monsieur P., 2 ^e père → Approches → Façons de faire → Gestion → Gestion de crise, résolution de problèmes → Affaires et médias	PR 3.1 E-E (14) Projet Baie- James → Rouages, réseaux des grands constructeurs, banquiers, entreprises → Mise en place, structure méga projet	PR 4.1 Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle (16) → Développement relations interpers onnelles	PR 5.1 E- E (14) → Transfor mer Élitemédia PR 5.2 E- E (14) → Développement réseau contacts, équipe gestion	PR 6.1 E-E (14) Démarrage télé satellite, Rôle pionnier → Métier secteur média, télé distributeur → Secteur difficile → Pas argent → Avoir plusieurs actionnaires → Convaincre	PR 7.1 E-E (14) → Redressement réorganisation n → Création esprit équipe → Réseautage → Machine, jeux politiques, administrati on publique, travail avec bureaucrates	PR 9.1 E-E (14) → Changement radical, transformati on de l'entreprise PR 9.2 E-E (14) → Naviguer contexte entreprise familiale, diplomatie	

PR 0.3 Association (23) Scouts → Bâtir des équipes → Redonner aux autres, réciprocité	PR 2.2 E-E (14) Plaisirs du travail en équipe → 1re expérience leadership → 1re responsabilité faire ce qu'il faut pour que cela fonctionne → S'entourer de gens qui ont la capacité de travailler ensemble	→ Relations humaines, interperson nelles à haut niveau → Manage nt façon de faire les choses correcte nt → Être intransigea nt sur l'intégrité du travail et les relations, etc. → Chantier de construction → Baie- James → Transiger avec des Inuits, des Cris, etc.	PR 5.3 Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise e actuelle (16) Monsieur B. → Notions de Marketing, g, ventes et publicité	acheteurs, réglementair es et financiers → Humiliation, quêter pour les salaires	internes et externes → Sensibi lité enjeux régionaux → Bien choisir son interlocuteu r PR 7.2 Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle: → Esprit extraordinaire e et jugement	PR 9.3 Coaching Monsieur H. son 3 ^e père → Encourager et supporter PR 9.4 Observation (13) Monsieur H. son 3 ^e père → Encourager, supporter et motiver → Générosité de ses idées et ouverture à celles des autres → Générosité est payante	
PR 0.4 Éducation formelle (19) Grand Séminaire → Être expulsé est difficile, cause choc	PR 2.3 Éducation formelle (19) McGill → Apprentissage s financiers						

4.3.1 Stades

Conformément à la théorie sur les stades de carrière de Greenhaus et al. (2000), entre 1935 et 1960 ou jusqu'à l'âge de 25 ans, Gamma a été dans le premier stade de carrière. Étant né dans une famille dont le père pratiquait le droit et était impliqué dans les médias, Gamma a donc été, dès son plus jeune âge, immergé dans ces deux domaines qui allaient le suivre pour le reste de sa très fructueuse carrière; celle-ci s'étend sur plus de 51 ans au moment de l'écriture de ses lignes. Pourtant, Gamma ne se destinait pas à une carrière dans ces domaines puisqu'il étudia au grand séminaire pour devenir curé. Cependant, le destin en a choisi autrement; ainsi, à l'aide de nombreuses expériences, dont plusieurs en parascolaire, il a donc été en mesure d'approfondir les secteurs des médias, de la télévision et de la radio, et ce, de manière générale. Gamma a aussi été très impliqué dans les associations parascolaires ou bien dans le scoutisme. De façon assez surprenante, puisqu'il allait œuvrer exceptionnellement dans le droit, Gamma n'a pas mentionné que ses formations juridiques, tant à l'Université Laval ou à la Sorbonne, aient été déterminantes. Et ce, bien que celle à la Sorbonne lui ait beaucoup plu.

À l'âge de 25 ans, Gamma entre dans le deuxième stade de carrière. Il a fait son entrée organisationnelle en pratiquant le droit avec son père. Ainsi, entre 1960 et 1968, Gamma pratiquait un type de droit qui ne lui plaisait guère, le droit des relations ouvrières. Mais ce type de pratique du droit lui a permis de faire des rencontres importantes ainsi que de nombreux apprentissages. Entre autres l'une des rencontres les plus importantes de sa vie, celle de Monsieur P. De plus, et de nouveau, comme lors du stade précédent, des implications associatives lui ont aussi permis d'apprendre davantage.

Le stade 3, celui de l'établissement et de l'accomplissement, porte bien son nom; il est le stade du développement des connaissances de Gamma. Ce stade 3 contient plus de 37 % de l'ensemble des pratiques déterminantes identifiées ou plus de 40 % des

apprentissages. La période couverte par ce stade se situe entre 1968 et 1981. Dans ce stade, Gamma a eu 4 postes différents. La durée moyenne dans chaque poste de ce stade est de 4,75 ans, mais celle-ci inclut le poste 4 durant une année et a culminé au poste 5 qui lui pour sa part a duré 7 ans. Le premier poste a été à la direction d'un grand journal canadien où il a tout d'abord été vice-président et par la suite vice-président exécutif. C'est dans ce poste, dans une nouvelle grande ville, que Gamma a eu ses premières responsabilités importantes de gestion. Gamma a aussi eu la chance d'approfondir sa relation avec Monsieur P., qui est la deuxième de trois personnes qui allaient être déterminantes dans sa carrière. Cependant, bien que riche en apprentissages et en plaisirs, Gamma a malheureusement dû sortir de ce poste d'une façon précipitée par un conflit syndical monstre. Lui qui pourtant se voyait finir ses jours dans ce poste.

Durant le poste 3, entre 1972 et 1979, Gamma est retourné à la pratique du droit en cabinet. Ces sept années de pratique lui ont principalement permis de contribuer à l'un des plus importants projets d'ingénierie et d'infrastructure au monde, celui de la Baie-James. Le caractère unique et exceptionnel de cet ouvrage, tout comme la participation de la firme américaine d'ingénierie Bechtel, a été un terrain fertile pour son développement. Ce poste d'avocat avait comme avantage de lui permettre de s'impliquer dans diverses autres entreprises. Ainsi, Gamma s'est impliqué graduellement dans la compagnie Élit Média tout d'abord à titre de secrétaire, entre 1973 et 1974 ou poste 4.

Le stade 4 est celui qui allait mettre fin à la pratique du droit en cabinet privé et permettrait un approfondissement, un retour complet aux télécommunications, médias tant chéris dans son jeune âge. Ainsi, dans le poste 5, entre 1974 et 1981, Gamma est devenu président d'Élit Média. Bien que son poste ait duré sept ans, il a dû le quitter encore de façon précipitée pour une pression externe qui pourtant ne remettait pas en cause sa performance individuelle. Ainsi, dans le poste 6, entre 1981 et 1983, Gamma s'est retrouvé dans du nouveau: nouvelle ville, nouvelle entreprise, nouvelle langue

de travail et nouveau secteur d'activités. Gamma s'est donc retrouvé à Toronto, président chef de la direction d'une nouvelle entreprise en diffusion de signal télé par satellite. Ainsi, pour bien jouer ce nouveau rôle de pionnier, il a dû rapidement maîtriser la langue des affaires, tout comme les notions de démarrage d'entreprise, mais aussi celles relatives à ce secteur d'activité. Il estime que ces nouvelles connaissances et son côté rêveur lui ont probablement permis d'obtenir le poste qui allait suivre celui-ci.

Le poste 7, au CT entre 1983 et 1989, cette fois-ci dans la ville d'Adawe, lui a permis d'obtenir ses lettres de noblesse dans le secteur des télécommunications. En plus du redressement et de la consolidation de l'organisme canadien duquel il en apprenait les dessous, Gamma a, par ses nouvelles fonctions de président, été en contact avec moult personnes influentes dans le secteur des télécommunications. Ainsi, près de trente ans plus tard, ce réseautage et cette compréhension de la machine administrative, politique lui servent encore.

Ayant quitté la direction de l'organisme fédéral, Gamma a dû passer une année loin des opérations du secteur des télécommunications au sens large. Ainsi, Gamma a opté pour un retour au droit, mais cette fois-ci comme avocat-conseil, et non pas associé, pour bâtir une équipe d'avocats spécialisés en télécommunications. Ainsi, depuis le poste 8 en 1989, Gamma travaille toujours pour une grande firme d'avocats. L'année qu'il devait passer loin des opérations ne l'empêchait pas de s'impliquer au niveau du conseil d'administration d'une entreprise. En conséquence, depuis ce même poste 8, Gamma est impliqué dans l'entreprise Sidéral. Son degré d'implication a été progressif; par conséquent, pendant l'année 1989, il n'a été qu'un simple administrateur.

Par la suite, dans les deux postes du stade 5, Gamma a tout d'abord été PDG et finalement président du conseil de Sidéral. Ainsi, depuis 1990, Gamma est dans le stade 5 de carrière qui, selon la théorie, devrait correspondre à celui de fin de carrière.

Encore une fois, Gamma nous surprend par son niveau d'engagement et par les défis qu'il surmontera durant ce stade. De façon étonnante, ce stade contient plus de 22 % des pratiques déterminantes. Entre 1990 et 1996, dans le poste 9 celui de PDG, comme le souhaitait le fondateur de Sidéral, Gamma a contribué au changement radical de l'entreprise familiale pour la propulser vers une entreprise complètement dédiée à la télévision, à la radio et à l'affichage. Comme nous le verrons ci-après, cette transformation a été riche en apprentissages. Pour ce qui est du dernier poste occupé depuis 1996, bien que toujours très actif, il garde un rôle important dans Sidéral, mais il n'y a aucune pratique déterminante mentionnée.

4.3.2 Pratiques

Le Tableau 9 nous permet d'identifier la fréquence des pratiques déterminantes vécues par Gamma au fil des différents postes. Ainsi, il ressort de cela que parmi les 26 catégories de pratiques potentielles, seulement 7 d'entre elles contiennent des pratiques déterminantes. Par ordre d'importance, la catégorie: *Essai-erreur dans le poste*, a été soulignée à 15 reprises, ce qui représente 50 % de l'ensemble des pratiques vécues. La catégorie *Participation dans des organisations, associations professionnelles* suit de loin avec seulement 15,6 % des pratiques déterminantes vécues. Pour sa part, la catégorie *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle* représente 12,5 % des pratiques. Ainsi, avec seulement trois catégories, nous regroupons 78,1 % de l'ensemble des pratiques. En conséquence, les quatre catégories suivantes qui regroupent moins de 22 % sont: l'*Éducation formelle* qui représente 9,4 %; le *Coaching avec coach interne* 6,3 %. Pour leur part, les deux dernières catégories, *Famille et amis* et *Observation des autres*, ont obtenu chacune 3,1 %.

Tableau 4.9: Nombre de pratiques déterminantes

Catégories	stade 1	stade 2	stade 3	stade 4	stade 5	total	%	% cumulatif
14. Essai-erreur dans le poste	2	0	8	3	3	16	50,0	50,0
23. Participation dans des organisations, associations professionnelles	2	1	0	0	2	5	15,6	65,6
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle	0	0	2	2	0	4	12,5	78,1
19. Éducation formelle	1	0	1	1	0	3	9,4	87,5
4. Coaching avec coach interne	0	0	1	0	1	2	6,3	93,8
25. Famille et amis	1	0	0	0	0	1	3,1	96,9
13. Observation des autres	0	0	0	0	1	1	3,1	100
Total	6	1	12	6	7	32	100	

Au fil des stades, Gamma a donc identifié 32 pratiques déterminantes et elles sont réparties comme suit: 6 pratiques dans le stade 1; 1 pratique dans le stade 2; 12 pratiques dans le stade 3; 6 pratiques dans le stade 4; 7 pratiques dans le stade 5. Comme la théorie le suggère, selon Greenhaus et al. (2000), les stades 3 et 4 sont témoins d'une grande proportion des pratiques vécues par Gamma, soit plus de 56 % ou 18/32.

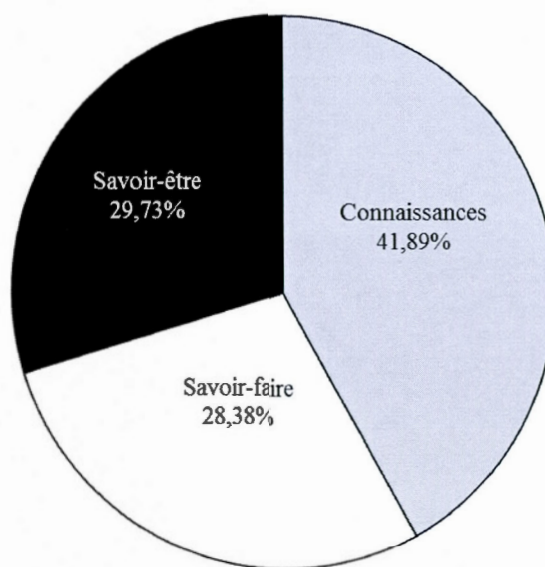
Des pratiques dans la catégorie *Essai-erreur*, ayant obtenu le plus haut score (50 %), ont été identifiées dans presque tous les stades à l'exception du stade 2 d'*Entrée organisationnelle*. C'est dans le stade 3 que cette catégorie de pratique a été la plus souvent identifiée et c'est de loin le plus haut score pratique/stade obtenu. Encore une fois, la théorie sur les stades de carrière, Greenhaus et al. (2000), disait simplement que le stade 3 d'*établissement et d'accomplissement* qui regroupe l'apprentissage du travail, des règles et des normes de l'organisation, mais également l'augmentation des responsabilités, des compétences contient bel et bien un nombre de stratégies (pratiques) important. Dans le cas de Gamma, ce stade représente un peu moins du tiers des pratiques et plus du quart de tous les apprentissages déterminants.

Cette même catégorie *Essai-erreur* a aussi été identifiée à trois reprises dans les stades 4 et 5. Pour sa part, la catégorie *Participation dans des organisations, associations professionnelles* qui a tout de même obtenu 15,6 % est surtout présente en début de carrière dans les stades 1 et 2 ainsi que dans le stade 5.

4.3.3 Apprentissages

À la lecture de la Figure 4.5, nous pouvons constater que près de la moitié des apprentissages identifiés (41,89 %) par Gamma sont des *connaissances*. Le reste se divise à part quasi égale entre l'apprentissage de *Savoir-être* (29,73 %) et de *Savoir-faire* (28,38 %).

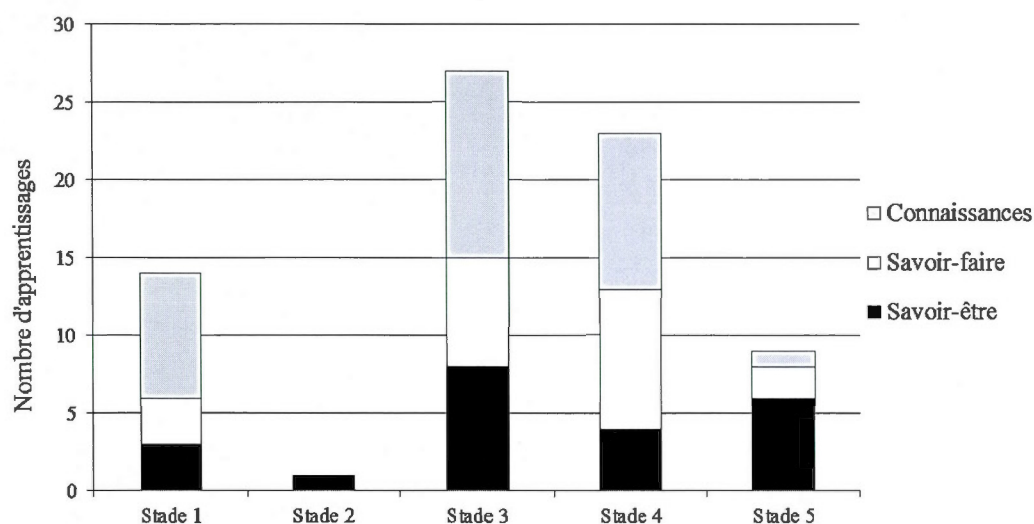
Figure 4.5: Distribution des apprentissages



Afin de comprendre davantage le processus de Gamma, voyons comment se distribuent les apprentissages entre les différents stades de carrière. À première vue, dans la Figure 4.6 l'on remarque que le stade 3 est le plus chargé et que la distribution des 27 apprentissages est dominée à 44 % par les *Connaissances*. Les autres

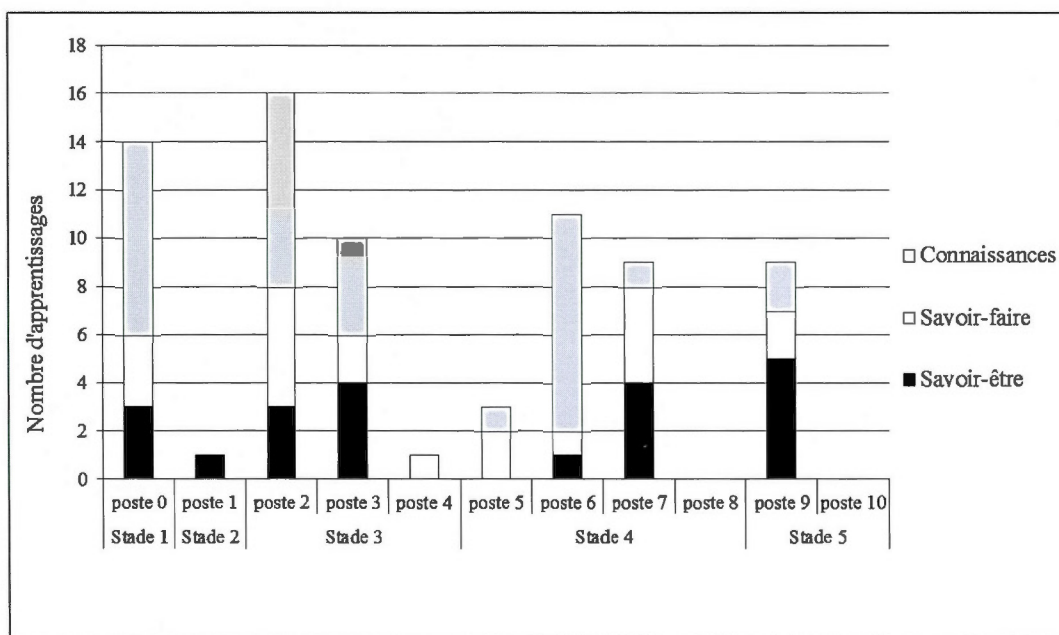
apprentissages se composent de 26 % de *Savoir-faire* et de 30 % de *Savoir-être*. Le stade 4 suit de près avec 23 apprentissages dont 43 % sont des *Connaissances*. Le stade 1, regroupe environ la moitié des apprentissages du stade 3, 14 comparativement à 27 et est principalement composé de *connaissances* à 57 %. Le stade 5 est composé à 66,6 % de *Savoir-être*. Le stade 2 ne représente pour sa part qu'un apprentissage de *Savoir-être*.

Figure 4.6: Distribution des apprentissages selon les stades



Cependant, le fait de regrouper par stade les apprentissages ne permet pas d'apprécier l'importance de certains postes spécifiques. Ainsi, en présentant les détails des postes en Figure 4.7, nous sommes en mesure de voir que les postes 0 et 2 représentent 30 apprentissages. Plus de la moitié de ces derniers, 16/30, sont des apprentissages de *Connaissances*. Quatre autres postes, 6-3-7-9, regroupent 39 apprentissages dont 16 sont des *connaissances*, 14 des *Savoir-être* et 9 *Savoir-faire*. Les postes 5, 4 et 1 regroupent 5 apprentissages, dont 3 *Savoir-faire*. Les postes 8 et 10 ne regroupent aucune pratique.

Figure 4.7: Distribution des apprentissages selon les postes



Poursuivons notre analyse des apprentissages selon les différentes pratiques utilisées. Ainsi, il ressort du Tableau 4.10 que près du deux tiers des apprentissages ont été réalisés à l'aide de pratiques, *Essai-erreur dans le poste*, et ce dans quasi tous les stades sauf dans le stade 2. Il est à noter que c'est plus précisément dans le stade 3 que plus de 40 % des apprentissages (20 sur 47) ont été réalisés par *essai-erreur*. Le stade 4 a aussi été une période de 18 apprentissages par *essai-erreur dans le poste*. En combinant seulement les deux résultats précédents, nous sommes en mesure de catégoriser plus de 51 % des apprentissages avec seulement une catégorie de pratiques dans deux stades. Les autres pratiques qui ont permis cinq apprentissages sont la *Participation dans des organisations, associations professionnelles* en début de carrière dans le stade 1 ou bien *Coaching avec coach interne* en stade 3. Néanmoins, selon les résultats présentés dans le Tableau 4.10, les trois premières catégories de pratiques: *Essai-erreur dans le poste*, *Participation dans des organisations, associations professionnelles* ou *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle* regroupent plus de 80 % des apprentissages.

Tableau 4.10: Nombre d'apprentissages

Catégories	stade 1		stade 2		stade 3			stade 4				stade 5		total	%	% cumulatif
	p0	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10					
14. Essai-erreur dans le poste	6		10	10		2	10	6		3				47	63,5	63,5
23. Participation dans des organisations, associations professionnelles	5	1								2				8	10,8	74,3
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle					1	1		3						5	6,8	81,1
4. Coaching avec coach interne			5							1				6	8,1	89,2
19. Éducation formelle	1		1				1							3	4,1	93,2
13. Observation des autres										3				3	4,1	97,3
25. Famille et amis	2													2	2,7	100
sous-total	14	1	16	10	1	3	11	9		9						
total stade	14	1	27			23				9						

En détail, les 47 apprentissages découlant des pratiques *Essai-erreur dans le poste* se composent comme suit. Très tôt en carrière, dans le stade 1, Gamma a appris, par différentes expériences de travail, plusieurs *Connaissances*: les fondements, le fonctionnement de la radio, de la télévision et des médias. Les expériences de travail sont identifiées par Greenhaus et al. (2000) comme des stratégies que l'on retrouve fréquemment à ce stade pour développer, entre autres, les habiletés. Gamma a aussi utilisé plusieurs fois cette pratique dans le premier poste du stade 3, à la direction d'un grand journal. Ainsi, par *essai-erreur*, il a fait ses premières expériences et apprentissages du *leadership* formel, *Savoir-être*. L'adéquation des apprentissages du *leadership* avec les fonctions de hauts dirigeants est mentionnée par plusieurs auteurs tels que Vancil (1987), DDI (2006) ou bien NACD (2006). Gamma a aussi appris que lorsqu'on est en position de responsabilité, il faut faire ce qu'il faut (mettre les efforts nécessaires) pour que les choses fonctionnent un autre *Savoir-être* qui est très utile

pour relever les défis. Et ce, en même temps que l'apprentissage, de la nécessité de s'entourer de gens qui ont une capacité de travailler ensemble à des projets communs. Ce *Savoir-être* est également en lien avec le développement du leadership qui fait consentement selon les auteurs présentés au Tableau 2.2.

Désormais en travaillant à Montréal, par *essai-erreur*, Gamma a dû apprivoiser et apprendre la dimension anglophone de cette ville, *Connaissances*. Cet apprentissage a rapidement été bénéfique et rejoint la connaissance des affaires mentionnées par Vancil (1987) et Guinn (2000). Gamma a ainsi, par son travail, mais aussi par diverses implications, connu l'esprit, le respect qui existait entre les grandes familles, celles qui avaient de l'influence sur la culture de cette ville et leur façon de fonctionner entre elles, *Connaissances*. En résumé, c'est encore une fois sur le tas qu'il a appris à travailler avec les anglophones et qu'il a découvert comment cela se passait à Montréal. Bien que Gamma se voyait à passer sa vie dans le grand journal, malheureusement un conflit syndical énorme l'a emporté, tel un tsunami. Il a donc, par *essai-erreur*, appris comment gérer un conflit syndical important, *Savoir-faire*. Nous pouvons associer cet apprentissage, entre autres, au développement de capacité de gestion des parties prenantes internes et externes (NACD, 2006), d'habiletés en gestion du changement (Vancil, 1987) ou bien de capacité de gestion des relations (Spencer et Spencer, 1993). Comme dernier apprentissage dans ce poste, bien que l'issue ne fût pas celle choisie, Gamma dut apprendre à composer avec son congédiement. Ainsi, Gamma eut un choc et il trouva cette épreuve difficile. Mais le plus important, en matière d'apprentissage de *Savoir-être*, fut de réaliser qu'il ne serait plus jamais employé et qu'il serait dorénavant travailleur autonome, à son compte dans le futur. La connaissance de soi est une autre caractéristique très fréquente des hauts dirigeants identifiée par la NACD (2006).

Dans le poste 3, Gamma a utilisé deux fois *Essai-erreur dans le poste* pour faire 10 apprentissages. À titre d'avocat, Gamma a eu la chance d'avoir comme client la compagnie Bechtel qui travaillait sur l'imposant projet de barrages hydroélectriques

de la Baie-James. Gamma a tout d'abord appris, *Connaissances*, les rouages des grands constructeurs, des banquiers, des grandes entreprises de construction. Encore des *Connaissances* des affaires nécessaires pour être efficaces dans un secteur d'activité selon Vancil (1987) et Guinn (2000). Gamma a également appris, *Savoir-faire*, comment mettre en place la structure pour un projet de cette taille. Ces deux derniers apprentissages que l'on peut considérer comme plus opérationnels contrastent avec celui touchant l'apprentissage, *Savoir-être*, de l'importance des relations humaines, interpersonnelles, et ce, même dans les hauts niveaux de gestion. L'on observe ici le développement des capacités de gestion des relations (Spencer et Spencer, 1993) ou bien d'avoir des relations productives avec les parties prenantes, collègues et partenaires mentionnées par Lafley (2011). La collaboration avec Bechtel lui a aussi donné une bonne leçon de management, sur la façon de faire les choses absolument correctement, *Savoir-être*, mais aussi sur l'intransigeance de l'intégrité dans le travail et dans les relations, un autre *Savoir-être* qui revient régulièrement parmi plusieurs auteurs, dont Vancil (1987) et Lafley (2011). Cette première incursion dans ce monde de la construction lui a aussi permis d'apprendre, *Connaissances*, le fonctionnement d'un chantier de construction et, en plus, dans une nouvelle région. Ainsi, Gamma a découvert, *Connaissances*, la région de la Baie-James et la façon de transiger, *Savoir-faire*, avec les Inuits ou bien les Cris qui l'habitent. Ces derniers apprentissages peuvent être associés à la connaissance des affaires mentionnées par Vancil (1987) ou bien Guinn (2000) comme nous le disions précédemment.

Les deux derniers apprentissages découlant d'*Essai-erreur*, dans ce poste, touchent des apprentissages éthiques, *Savoir-être*. Ainsi, lors d'un voyage de pêche au saumon avec des dirigeants de Bechtel, Gamma a appris par les actions d'un invité à cette activité qu'il est nécessaire de jouer franc-jeu et qu'il y a des limites pour gagner. Avec des gens comme ceux de Bechtel, la tricherie n'est jamais gagnante. Un sens de l'éthique et l'intégrité correspondent à des caractéristiques des hauts dirigeants

identifiées par plusieurs Vancil (1987), Guinn (2000) et Lafley (2011). Ces deux derniers apprentissages de *Savoir-être* lui servent encore aujourd'hui puisqu'il est nécessaire que l'entreprise qui l'emploie toujours en 2013 et lui-même maintiennent une réputation infaillible, surtout face au régulateur, pour avoir la chance de développer, voir poursuivre certaines activités dans le secteur des télécommunications.

Stade 4: Il faut sauter un poste pour que Gamma utilise de nouveau la pratique *essai-erreur*. Ainsi, dans le poste 5, le premier du stade 4, Gamma a appris, disons approfondi ses techniques, puisqu'il avait déjà amorcé cet apprentissage de *Savoir-faire* lors de son poste au journal, pour transformer une entreprise. Gamma a aussi appris «à la dure» un autre *Savoir-faire*, le développement des relations interpersonnelles, des réseaux de contacts et des équipes de gestion.

Le poste 6 est le troisième poste, après les postes 2 et 0, où le plus grand nombre d'apprentissages a été réalisé. La quasi-totalité des apprentissages de ce poste, 10 des 11, a été réalisée par *essai-erreur*. Ces apprentissages se séparent en deux groupes différents. Il y a ceux qui touchent le démarrage d'une entreprise télé satellite, le rôle de pionnier et ceux qui touchent la difficulté, les défis pour démarrer des projets, d'innover. Tout d'abord, Gamma a appris quelques *Connaissances* soit le métier, le secteur média, mais surtout celui de la télé distribution. En 1981, la télé distribution par satellite n'était que très peu connue ce qui rendait le secteur plus difficile. Encore «à la dure», Gamma a également appris ce que voulait dire ne pas avoir d'argent pour faire des choses voir payer ses employés, *Connaissances*. Comme quatrième apprentissage découlant de cette pratique, Gamma a appris à composer, *Savoir-faire*, avec cinq actionnaires qui, parfois, avaient des intérêts divergents, mais qui certes ne désiraient pas investir plus d'argent que leurs premiers millions de dollars respectifs et que les banques devaient faire le reste de l'effort. En plus de cette gestion des actionnaires, Gamma se devait de convaincre, *Savoir-faire*, trois principaux acteurs: les acheteurs, le réglementaire ou le gouvernement, mais aussi le financier. Bien que

ces derniers apprentissages aient été parfois difficiles, ils n'ont cependant pas été aussi désagréables que celui de devoir quêter chaque vendredi pour payer les salaires aux employés. Par ses demandes répétées à la banque, Gamma a appris l'humiliation, *Savoir-être*. Ce *Savoir-être*, humilité, est identifié par plusieurs, dont Collins (2001) comme étant un des traits caractéristiques des leaders de niveau supérieur (*level five leader*).

Les quatre derniers apprentissages par *essai-erreur* tournent autour de l'entrepreneuriat. Ainsi, particulièrement lors d'un démarrage, et bien que ce soit déjà difficile «... nous sommes toujours à la merci d'un non-imbécile, d'une réponse négative», *Connaissances*. Ainsi, il faut avoir des plans B et C (*fallback*), «il faut être capable de se revirer de bord rapidement», *Savoir-faire*. Ce démarrage lui a aussi permis d'apprendre, *Connaissances* des affaires (Vancil, 1987), et de vivre la fragilité des démarrages tout comme la fragilité et la froideur des marchés financiers surtout face à l'innovation ou l'incertitude.

Au poste 7, Gamma s'est retrouvé à la tête d'un organisme de régulation des télécommunications. Après une entrée quelque peu agitée, où la collaboration et l'atmosphère qui y régnait n'étaient pas très bonnes, il s'est rapidement mis à l'ouvrage pour améliorer le fonctionnement, la gestion de l'organisme. Ainsi, par *essai-erreur* il a appris à faire, *Savoir-faire*, le redressement, la réorganisation de l'organisme. C'était une troisième réorganisation, après celles du journal et d'Élitemédia quelques années auparavant. Pour faire cette réorganisation, Gamma se devait de créer rapidement un esprit d'équipe, *Savoir-être*, que nous pouvons associer aux caractéristiques du leadership. Il a aussi développé son réseautage, *Savoir-faire*, tout comme sa *connaissance* de l'appareil gouvernemental, des jeux politiques, de l'administration publique, mais aussi le travail avec des bureaucrates internes et externes à l'organisme. Étant né en région, Gamma avait déjà une prédisposition à comprendre, *Savoir-être*, à être sensible aux enjeux régionaux reliés à l'ouverture ou la fermeture de station de radio ou télé locale par exemple. Pour terminer, afin de

pouvoir agir efficacement et arriver à ses fins, Gamma a appris, *Savoir-faire*, qu'il est nécessaire de bien choisir son interlocuteur selon le cas, le bureaucrate, le ministre ou le diffuseur.

Dans le poste 9, le premier du stade 5, les trois derniers apprentissages par *essai-erreur* se sont réalisés. Tout d'abord, Gamma a poursuivi son apprentissage de comment réaliser un changement; bien que ce fût la quatrième réorganisation de sa carrière, celle-ci était radicale. Gamma se devait d'apprendre et de transformer Sidéral vers d'autres niveaux et domaines d'activités. Cet apprentissage fait référence à des caractéristiques mentionnées par la NACD (2006) et Lafley (2011) de saisir les besoins de l'entreprise et de prioriser la santé à long terme de l'organisation, *Savoir-être*. Le contexte familial de cette entreprise a aussi été fertile en apprentissages d'autres *Savoir-être*. Ainsi, Gamma a appris, par exemple, à naviguer avec beaucoup de diplomatie dans un contexte familial où l'harmonie n'était pas toujours au rendez-vous. Il est intéressant de noter que l'apprentissage de bâtir des équipes, *Savoir-faire*, s'est poursuivi dans ce nouveau contexte, et ce, bien qu'il avait commencé beaucoup plus tôt en stade 1.

La Participation dans des organisations, associations professionnelles, la deuxième catégorie en ordre d'importance, regroupent seulement 10,8 % des apprentissages. Dans le stade 1: Par des implications dans les scouts, dans une volonté de redonner aux autres (*Savoir-être*), qui était en développement, Gamma a appris très tôt comment bâtir des équipes, *Savoir-faire*. Par la suite, lors de ses études en droit à l'Université Laval, Gamma s'est aussi impliqué dans des activités parascolaires et extérieures à sa formation pour poursuivre le développement de ses *connaissances* de la télévision, du secteur des médias, des télécommunications ou pour exploiter un cabaret chansonnier. Dans ce premier stade, Gamma s'est également impliqué dans l'Association étudiante dans laquelle il a développé deux *Savoir-faire*, comment rassembler les gens, diriger des équipes et un *Savoir-être*: «que rien ne peut s'accomplir sans la contribution des autres». Ce dernier apprentissage réfère au

développement du leadership dont la pertinence n'est plus à démontrer selon les auteurs présentés au Tableau 2.2. Le stade 2, bien qu'il ne contienne que cette même pratique *Association*, a tout de même été déterminant en matière de poursuite de l'apprentissage du travail en équipe, *Savoir-être*, amorcé par le scoutisme et la présidence de classe dans le stade 1.

Dans le stade 5, les *Associations* ont particulièrement été utiles. Il y a eu deux manifestations de cette pratique. La première source d'apprentissage, *Connaissances*, concerne un regroupement de sous-ministres et d'industriels qui, lors de rencontres hors caméra, discutaient des enjeux, des problèmes, des questions importantes, mais aussi des plans actuels ou futurs. La deuxième source d'apprentissage est l'association des radiodiffuseurs canadiens. À l'aide des consultations, des questions qui étaient posées lors des rencontres, Gamma a beaucoup appris, *Connaissances*, sur les tendances, les changements dans l'industrie, etc. De plus, par cette implication, Gamma a développé, *Savoir-faire*, davantage ses relations, ses liens étroits avec l'ensemble des radiodiffuseurs avec tout ce que cela rend possible comme avantages. Ce dernier apprentissage de *Savoir-faire* réfère à la caractéristique des hauts dirigeants, de gestion des partenariats pour Bourgault et al. (2004).

La catégorie *Collègues ou pairs* représente seulement 6,8 % des apprentissages. De très loin, elle est la troisième catégorie la plus fréquente avec près de 1/10 des apprentissages de la première catégorie *essai-erreur*. De plus, elle a été uniquement utilisée dans les stades 3 et 4; plus précisément dans les postes 4, 5 et 7. La première fois que cette pratique a été utilisée, elle a permis à Gamma d'apprendre comment développer des relations interpersonnelles, *Savoir-faire*. Pour la deuxième occasion, les apprentissages ont été plus techniques. Comme président d'Élitemédia, il a surtout été question d'apprentissage des notions, *Connaissances*, de marketing, de vente et de publicité. En poste 7, deux collègues de Gamma lui ont aussi permis d'apprendre les caractéristiques d'un jugement solide, d'un esprit extraordinaire, *Savoir-être* identifié chez les hauts dirigeants par plusieurs Vancil (1987), Guinn (2000), NACD (2006).

De ces relations avec ses deux collègues, Gamma a également fait plusieurs autres apprentissages sur le développement des stratégies d'affaires, *Savoir-faire*.

Si nous poursuivons dans l'ordre décroissant du nombre d'apprentissages, le stade 3 en plus d'être le stade *Essai-erreur*, il est aussi celui du *Coaching*. Dans le premier poste du stade 3, Gamma vivait ses premières responsabilités de gestion et a eu la chance de pouvoir compter sur le *coaching* de son 2^e père comme il le dit. Ainsi, Monsieur P. lui a permis d'apprendre notamment deux *Savoir-faire*, les approches, mais aussi les façons de procéder en affaires. Caractéristique des hauts dirigeants identifiée, entre autres, par Vancil (1987) et Guinn (2000). Monsieur P. lui a également fait du *coaching* sur la gestion, la gestion de crise ou bien la résolution de problèmes (*Savoir-faire*) qui pourtant en 1972 allait tout de même emporter Gamma. Bien que les apprentissages précédents soient importants, Monsieur P. a beaucoup contribué aux apprentissages, *Connaissances*, terrain du secteur des affaires et des médias dans la grande ville de Montréal. Toujours au sujet de la pratique *Coaching*, plus tard, dans le poste 9, Gamma a eu la chance d'avoir un deuxième *coach*. Ainsi, avec le *coaching* de son 3^e père Monsieur H., Gamma a surtout appris comment encourager et supporter les autres. Cet apprentissage est un *Savoir-être* identifié entre autres par NACD (2006) et Lafley (2011).

Pour sa part, l'*Éducation formelle* avec un score total de 4,1 % a permis à Gamma en stade 1: L'apprentissage de redonner aux autres. Cet apprentissage qui avait débuté chez les scouts le mènera au grand séminaire où il a poursuivi, pendant une courte période, une formation pour devenir prêtre. Malheureusement pour lui, mais heureusement pour la société canadienne, cette formation a été écourtée par les autorités du grand séminaire. Ainsi, Gamma a été expulsé de l'établissement ce qui lui a fait comprendre, *Savoir-être*, à quel point être expulsé peut être difficile et à quel point cela crée un choc sur l'estime de soi. De ce fait, dans le reste de sa carrière, il a toujours tenté de trouver une alternative au congédiement d'un employé. Parfois, c'était un transfert dans un poste dans lequel la personne pouvait mieux exprimer ses

capacités. C'est ainsi, après cette expulsion, que Gamma s'est retrouvé en droit à l'Université Laval pour faire la seule chose qu'il connaissait pour avoir vu son père le pratiquer.

Dans le poste 2 en stade 3, afin d'apprendre les notions, *Connaissances*, financières essentielles à ses fonctions, Gamma avec ses collègues directeurs a dû faire appel à l'*Éducation formelle* à l'Université McGill. La dernière manifestation de cette pratique est la formation que Gamma est allée chercher chez Berlitz pour apprendre l'anglais, *connaissance*, devenue nécessaire comme président de Quebcom, dans le poste 6, à Toronto.

À titre d'avant dernière catégorie, l'*Observation des autres* représente 4,1 % des apprentissages. Gamma a eu la chance d'observer les agissements et comportements de son *coach* Monsieur H. Ainsi, Gamma a pu le voir à l'action, sur le terrain et donc apprendre trois *Savoir-être* fondamentaux du leadership, comment encourager, supporter et motiver les gens qui travaillent autour de lui. En plus, Gamma a aussi appris à avoir une générosité de ses idées et une ouverture à celles des autres. Cette générosité est payante en matière de *leadership*, dans les relations humaines, tout comme dans le climat de travail.

Pour terminer, la pratique *Famille et amis*, bien que faible en pourcentage, permet de comprendre aisément le cheminement de Gamma. Ainsi, avec la contribution des compétences paternelles, Gamma a beaucoup développé de *Connaissances* en ce qui a trait au journalisme et la radio, aux divertissements ou encore en droit. De ce fait, nous pouvons dès lors comprendre les racines de Gamma: droit et médias. Ces racines qui se déploieront tout au long de sa fructueuse et longue carrière.

4.4 Analyses Delta

En 2013, Delta qui a eu 52 ans est depuis 12 ans, dans le stade 4 de mi-carrière. Il a été nommé PDG en 2005 et il restera dans ce 4^e stade pour environ 5 ans. À l'intérieur des stades 2, 3 et 4, Delta a eu 6 postes en plus du stade 1. Ainsi, en prenant en considération l'année 2013, Delta est resté en moyenne 5,17 ans dans chacun des postes. Comme nous pouvons le voir dans le Tableau 4.11, Delta a identifié un total de 28 pratiques déterminantes et elles se répartissent comme suit selon les stades et les postes.

La présentation des informations relatives au processus de Delta se fera, comme pour les autres candidats, à l'aide d'un portrait synthèse divisé en trois niveaux horizontaux: 1 — les stades, 2 — les postes et 3 — les pratiques avec les apprentissages qui en découlent identifiés par des flèches.

Tableau 4.11: Portrait synthèse Delta

stade 1	stade 2	stade 3			stade 4	
1961-82 Pré insertion	82-88 Poste 1 Énergie, Ingénieur Manufacturiers, Distribution et Ventes	88-91 Poste 2 Pétrochimie Directeur division Développement affaires Marketing, Ventes à l'international Production	92-96 Poste 3 Énergie Directeur, Développement des affaires et Planification stratégique	96-2001 Poste 4 Énergie V-P exécutif, Planification stratégique et Développement des affaires	2001-2005 Poste 5 Énergie Président, Production (division)	2005 — Poste 6 Énergie PDG
PR 0.1 Famille, amis (25) père → Communication PR 0.2 Famille, amis (25) Père militaire → Il y a le monde du travail, puis il y a la maison → Tu sers l'entreprise → Tu es un parmi d'autres → Capacité adaptation	PR 1.1 Assignation expatriée (3) → Production → Travailler environnement culturel différent → Autonomie → Gestion projets → Rôles syndicats → GRH syndiquées → Gestion conflits → Premières «vraies» responsabilités de gestion	PR 2.1 E-E (14) Marketing international → Commercialisation → Production → Planification stratégique → Travail avec les CA → Importance de la communication	PR 3.1 E-E (14) Ouverture stratégique → Planification stratégique → Développement des affaires → Développement extérieur Québec → Visibilité au niveau du CA PR 3.2 Projets spéciaux à l'extérieur (1) Arrivée d'actionnaire → Bien ficeler l'affaire → Être bien positionné	PR 4.1 E-E (14) Redressement d'entreprise → Planification stratégique → Projets majeurs → Travail avec le CA → Communication → Leadership, capable d'amener les gens à adhérer	PR 5.1 E-E (14) Direction production → GRH grand volume → Gestion production énergie grand volume	PR 6.1 Associations (23) Conférence Board du Canada → Processus de prise de décisions, des orientations dans des environnemen ts complexes → Simplifier → Capacité d'agir

<p>PR 0.3 Famille, amis (25) Stabilité du noyau familial → Valeurs, rigueur de travail, de fonctionnement → Projeter une très grande stabilité → Rayonner le calme → Harmonie familiale</p>	<p>PR 1.2 Gestionnaire actuel (15) → Qualités humaines → Souci de développement → t des autres → Feed-back → aide aussi à apprendre</p>	<p>PR 2.2 Mentorat interne (5), le PDG → Marketing → Marketing international → Environnement international → Logistique internationale → Lettres de crédit utilisées dans le commerce → Arbitrage international → Saisir ce qui influence réellement les gens → Adaptation aux différents contextes</p>	<p>PR 3.3 Projets spéciaux à l'extérieur (1) → Acquisition → Vérification diligente → Signature (Closing) → Négociation des représentations et des garanties</p>	<p>PR 4.2 Mentor interne → Jugement d'affaires pour choisir la bonne voie → Évaluation du réalisme, de la faisabilité d'une idée → Agir simplement dans une organisation → Expliquer de façon très imagée</p>	<p>PR 5.2 Éducation formelle (19) MBA → Aspects financiers, flux de trésorerie (cashflow), taux de rendement interne TRI, etc.</p>	<p>PR 6.2 Pairs entreprise actuelle (16) CA → Aspects financiers → Rigueur d'un CA → Enjeux du CA → Distinguer les questions importantes de celles de celles superflues → Mettre l'accent sur aspects fondamentaux long terme de l'organisation</p>	<p>PR 6.3 Livres, lecture Plus en plus le web → Penser différemment, sortir un petit peu du cadre habituel → Prendre du recul; élargir perspectives; relativiser</p>
<p>PR 0.4 Famille, amis (25) Amis de longue date → Partie de sa stabilité intérieure, de son noyau, de ses références → Faire affaires avec amis → Réflexions politiques</p>	<p>PR 1.3 Gestionnaire actuel (15) → Adhésion → Être entier → Être chaleureux → Les gens ne vont pas le voir par affection</p>	<p>PR 2.4 E-E (14) Syndic → Liquidation actif → Liquidation pas son domaine</p>		<p>PR 4.3 Projets spéciaux à l'extérieur (1) → Acquisitions majeures → Noverco (Gazbus) → Coentreprises, Joint ventures → Développement des affaires → Négociations importantes avec les gouvernements → Autochtones au Québec → Négociations dans un environnement culturel différent</p>	<p>PR 5.3 Projets spéciaux à l'extérieur (1) → Mise en place Trading Floor → Mise en place pratique de gestion de risque</p>		
<p>PR 0.5 Éducation formelle (19) Génie civil → Formation de l'esprit → Organisation des idées → Réflexion face aux problèmes d'une façon très rationnelle</p>							

<p>PR 0.6 Association (23)</p> <p>Prés. Ass. étudiante</p> <p>→ Opérer une coop.</p> <p>→ Avoir un budget</p> <p>→ Avoir employés</p> <p>→ Gérer une cafétéria</p> <p>→ Investir</p> <p>→ Être propriétaire d'actifs</p> <p>→ Influence politique sans rôle d'autorité direct sur les gens</p> <p>→ Faire avancer ses idées par d'autres</p> <p>→ Leadership de responsabilité par rapport à un groupe</p> <p>→ Gestion de conflit</p> <p>PR0.7 Association (23)</p> <p>Responsable du programme du Parti libéral du Québec, puis à l'exécutif national</p> <p>→ L'importance et la force de la communication</p> <p>→ Les choses se font à travers les autres</p>				<p>PR 4.4. Mentorat externe (9)</p> <p>→ Jugement extrêmement solide</p> <p>→ Très grande rigueur</p> <p>→ En même temps, très grande délicatesse</p> <p>→ Très peu directif: t'aurais pas dû faire ça</p> <p>→ Capacité de poser la question-choc, qui traduit une compréhension parfaite des enjeux</p>	<p>PR 6.4 E-E (14)</p> <p>→ Vivre dans un environnement turbulent à cause de la politique externe</p>
--	--	--	--	---	---

		<p>2.3 Mentorat externe (9) surtout après 1996</p> <ul style="list-style-type: none">→ Solliciter les gens de son réseau→ Donner un rôle aux gens ou les amener à poser certaines actions→ Subtilité, ne pas donner des leçons ou suggérer des choses
--	--	---

4.4.1 Stades

Afin de poursuivre notre portrait général, voyons tout d'abord ce que les différents stades contiennent en matière de pratiques et d'apprentissages. Dans le premier stade de préparation au travail, qui a duré jusqu'à 21 ans, Delta n'a eu aucun poste. Il a tout de même identifié 7 pratiques déterminantes, dans 3 catégories, qui ont permis un nombre étonnant de 27 apprentissages. Une bonne partie de ses fondations lui proviennent d'un noyau familial qui lui a été riche en apprentissages. De plus, autre contribution à ses fondations, il a étudié en génie civil et s'implique dans deux associations, étudiante dans un premier temps et politique par la suite. Ainsi, en stade 1, il y a 12 apprentissages qui découlent de la catégorie *Famille et amis* alors que 12 apprentissages ont été réalisés par des *Participations dans des organisations, associations professionnelles*. Pour sa part, l'*Éducation formelle* a permis 3 apprentissages supplémentaires.

Durant le stade 2, soit entre 21 et 27 ans ou 1982 à 1988, Delta n'a eu qu'un seul poste, celui d'ingénieur dans le secteur de la pétrochimie. Dans ce premier poste après sa formation universitaire, Delta avait des responsabilités très diversifiées à la direction de secteurs manufacturiers, de la distribution et des ventes. Pour Delta, cette période a été témoin de trois pratiques. Deux de celles-ci sont liées à son gestionnaire du moment et une pratique à une Assignment expatriée à Halifax. On note toutefois un nombre assez semblable d'apprentissages pour les deux catégories de pratiques. Ainsi, 8 apprentissages ont été faits par la contribution des *gestionnaires immédiats* et 7 apprentissages lors de l'*Assignment expatriée*. Il est à noter, que Delta n'est jamais ressorti de ce secteur d'activité qu'il apprivoisait à 21 ans.

Durant le stade 3, de l'établissement et de l'accomplissement, soit de 27 à 40 ans, Delta a eu trois postes de direction. Tout d'abord, Delta a eu un poste de directeur du développement des affaires-marketing pendant 3 ans, dans lequel il a identifié quatre

pratiques dans 3 catégories. Par la suite, il a eu un poste de directeur développement des affaires et planification stratégique pendant 4 ans, dans lequel il a aussi identifié trois pratiques dans deux catégories. Et finalement, il a eu un poste de directeur général planification stratégique et développement des affaires pendant 5 ans où il identifie 4 pratiques déterminantes dans 3 catégories. Ainsi, le stade 3 est le plus important en nombre de postes, mais aussi en matière de pratiques et d'apprentissages qui en ont découlé. Les pratiques identifiées durant ce stade 3 représentent 39 % de l'ensemble des pratiques et 45 % de l'ensemble des apprentissages. Durant le troisième stade, la catégorie de pratique *Projets spéciaux à l'extérieur des responsabilités* a été identifiée à 3 reprises, et représente 13 apprentissages. Le *Mentorat interne* a lui été souligné à 2 reprises et représente 12 apprentissages puis le *Mentorat externe* a été identifié à 1 reprise avec cette fois 3 apprentissages.

Dans le stade 4, entre 2001 et 2005, Delta a tout d'abord occupé un poste de président, pas encore PDG, mais il arrive à la division de la production, soit la plus importante division de l'entreprise. C'est dans ce poste qu'il «tombe» dans la gestion de grand volume, des dizaines de milliers d'employés et des budgets en milliards de dollars canadiens. Dans ce premier poste du 4^e stade, Delta a identifié 3 pratiques réparties dans 3 catégories représentant 5 apprentissages.

C'est finalement depuis 2005 que Delta est PDG de l'entreprise mère. Bien qu'ayant atteint le sommet hiérarchique, il a tout de même identifié 4 pratiques dans autant de catégories. En matière des apprentissages, c'est particulièrement avec ses *Pairs* qu'il a le plus appris, soit 5 apprentissages. Suivent ensuite les catégories de pratiques *Participation à des associations* avec 3 apprentissages, *Lectures et livres* avec 2 et *Essai et erreurs dans le poste* avec un apprentissage.

4.4.2 Pratiques

Le Tableau 4.12 présente les détails des pratiques déterminantes vécues par Delta. Il est intéressant de constater qu'un nombre semblable de pratiques déterminantes (3 ou 4) ont été identifiées selon les postes, après l'insertion professionnelle. De plus, il ressort de cela que parmi les 26 catégories de pratiques potentielles, Delta a identifié des pratiques déterminantes dans 11 d'entre elles. Par ordre de fréquence des catégories: *Essai-erreur dans le poste* a été soulignée à 6 reprises ou 21,4 %. La catégorie *Famille et amis* et celle de la participation à des *Projets spéciaux à l'extérieur des responsabilités* représentent 14,3 % des pratiques chacune (4 pratiques). Ces 3 catégories regroupent 50 % des pratiques déterminantes identifiées par Delta. La quatrième catégorie est la *Participation dans des organisations et associations professionnelles*, identifiée 3 fois pour 10,7 %. Delta a également identifié à 2 occasions (7 % chacune): l'*Éducation formelle*, le *Mentorat interne et externe*, le *Gestionnaire ou superviseur actuel*. Finalement, les trois dernières catégories ne représentant qu'une pratique chacune sont les *Articles ou livres*, l'*Assignation expatriée* ou bien *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle*.

Tableau 4.12: Nombre de pratiques déterminantes

Catégories	stade 1	stade 2	stade 3			stade 4		total	%	% cumulatif
	p0	p1	p2	p3	p4	p5	p6			
14. Essai-erreur dans le poste			2	1	1	1	1	6	21,4	21,4
25. Famille et amis	4							4	14,3	35,7
1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités				2	1	1		4	14,3	50,0
23. Participation dans des organisations, associations professionnelles	2						1	3	10,7	60,7
19. Éducation formelle	1					1		2	7,1	67,9
5. Mentorat interne			1		1			2	7,1	75,0
15. Gestionnaire ou superviseur actuel		2						2	7,1	82,1
9. Mentorat externe			1		1			2	7,1	89,3
10. Articles ou livres							1	1	3,6	92,9
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle							1	1	3,6	96,4
3. Assignment expatriée		1						1	3,6	100
Total	7	3	4	3	4	3	4	28		

La catégorie de pratiques *Essai-erreur dans le poste* a obtenu la plus forte fréquence, 21,4 %, et toutes les pratiques qu'elle contient ont été mentionnées dans les stades 3 et 4. Pour sa part, la catégorie *Famille et amis*, deuxième en fréquence 14,3 % (*ex æquo*), a été identifiée exclusivement dans le stade 1 de choix occupationnel et de préparation au travail. La pratique *Famille et amis*, avec ses 4 pratiques et ses 12 apprentissages, est la plus importante du premier stade et en souligne l'importance à cette période du développement. L'autre pratique *ex æquo* en deuxième place avec 14,3 % est celle des *Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités*, laquelle est présente en stade 3 et début de stade 4. Ainsi, avec seulement trois catégories, le pourcentage cumulatif est de 50 %. La catégorie *Participation dans des organisations, associations professionnelles* est la seule à avoir été mentionnée à 3 reprises dans le stade 1.

Pour avoir le compte juste, il manque les 7 catégories suivantes, lesquelles se divisent en 2 groupes. Le premier groupe contient 4 catégories de pratiques équivalentes à 7,1 % et il est constitué de l'*Éducation formelle*, qui a été une pratique déterminante à l'université, en stade 1, puis de nouveau en stade 4 lorsqu'il a étudié dans un programme MBA. Pour ce qui est des autres pratiques identifiées qui ont obtenu le même résultat, on peut citer la catégorie *Mentorat interne* qui n'a été présente qu'en stade 3, tout comme la catégorie *Gestionnaire ou superviseur actuel*, qui elle fut exclusivement présente dans le stade 2. Le *Mentorat externe* qui n'a pourtant pas obtenu un score très élevé est cependant très important de par son impact. Ainsi, Delta estime avoir le privilège de pouvoir profiter de cette pratique surtout depuis qu'il a été vice-président exécutif en 1996. Pour l'autre groupe des 3 catégories équivalentes qui se partagent le reste des 10,8 %, il est composé des *Articles ou livres*, *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle* et *Assignment expatriée*. Cette dernière a eu un rôle particulièrement important dans son développement puisqu'elle lui a permis d'assumer très tôt dans sa carrière des responsabilités importantes de façon autonome.

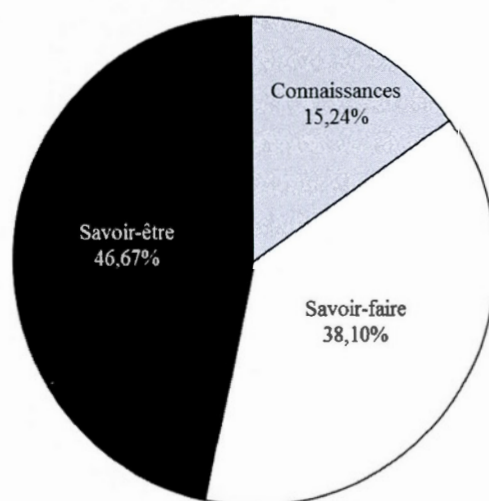
En résumé, la répartition des pratiques à travers les différents stades est variable. Les principales causes de cette variation sont le nombre de postes qui y sont regroupés, mais surtout les défis, enjeux et autres éléments favorisant l'apprentissage qui en découle comme nous le discutons dans la partie sur les stades de carrière. Ainsi, la distribution des pratiques selon les stades se fait comme suit: 7 pratiques dans le stade 1; 3 pratiques dans le stade 2; 11 pratiques dans le stade 3; 7 pratiques dans le stade 4. Dans la prochaine section, nous analyserons les apprentissages qui découlent des différentes pratiques identifiées.

4.4.3 Apprentissages

À la lecture de la Figure 4.8, nous pouvons constater que près de la moitié des apprentissages identifiés (46,67 %) par Delta sont des *Savoir-être*. Les autres

apprentissages sont à 38 % des *Savoir-être* et à 15,24 % des *Connaissances*. Bien que nous sommes loin de pouvoir dire que la très grande majorité des connaissances organisationnelles est invisible (O'Dell, 1999), la proportion de *Savoir-être*, attitudes, aptitudes, motivation et valeurs est quasi équivalente aux deux autres types d'apprentissages de Delta.

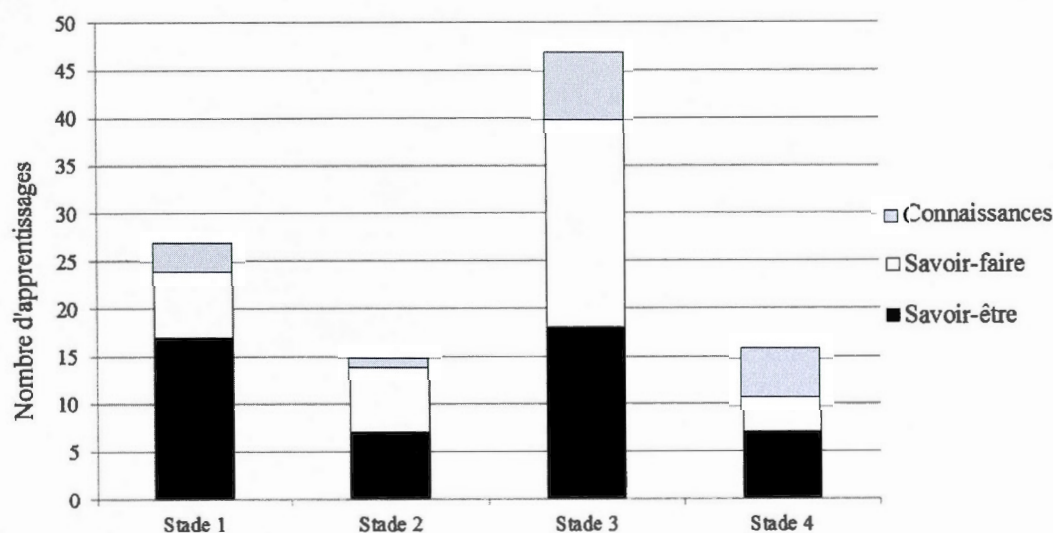
Figure 4.8: Proportion des types d'apprentissages



Afin de saisir les détails du processus, ce que la figure précédente ne permet pas, voyons comment se distribuent les apprentissages selon les stades de carrière, Figure 4.9. L'on remarque rapidement que le stade 3 est de loin le plus chargé et que le développement de *Savoir-faire* est le résultat le plus élevé de ce stade, 22 des 47 apprentissages, mais également de tous les stades. Tel que le suggèrent Greenhaus et al. (2000) le stade 3 est le stade de l'augmentation des compétences et l'augmentation des défis est soulignée comme étant une stratégie fréquemment utilisée. Le stade 1 suit loin derrière avec 27 apprentissages dont environ 63 % sont

des *Savoir-être*. Les stades 2 et 4 combinés représentent 31 apprentissages dont près de la moitié sont des *Savoir-être* et le tiers des *Savoir-faire*.

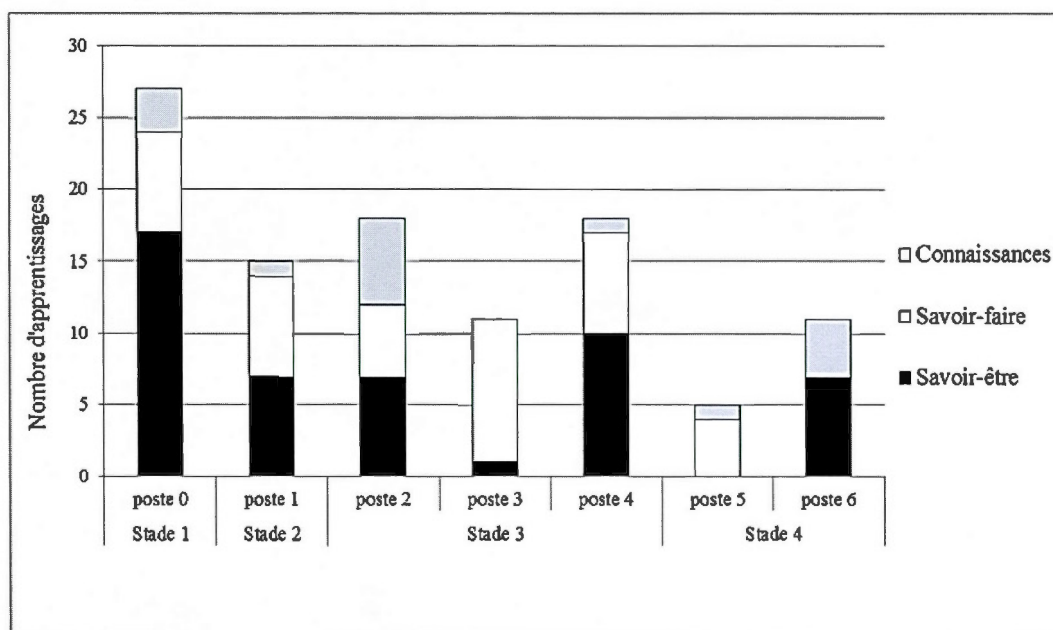
Figure 4.9: Distribution des apprentissages selon les stades



Cependant, le fait de regrouper les apprentissages par stade ne permet pas d'apprécier l'importance de certains postes, de certains moments. Ainsi, en analysant leurs détails, à l'aide de la Figure 4.10, nous sommes en mesure de voir que la période de *Pré insertion* représente un nombre très élevé de 27 apprentissages, soit le résultat le plus élevé de tous les postes. Nous ne présenterons pas davantage les détails de ce poste puisqu'il est le seul du stade 1 que nous avons déjà détaillé précédemment. Les postes 2 et 4 regroupent chacun 18 apprentissages. Le poste 2 se compose quasi à parts égales de *Savoir-être*, *Savoir-faire* et de *Connaissances*. Pour sa part, le poste 4 représente une majorité de *Savoir-être*. Le poste 1 se compose de 7 *Savoir-être* et de 7 *Savoir-faire* et un seul apprentissage de *Connaissances*. Avec 10 développements de *Savoir-faire* dans le poste 3, parmi tous les postes c'est celui qui en contient le plus. Cependant, cinq autres postes en contiennent également des nombres importants. Le poste 6 se compose presque au deux tiers de *Savoir-être* et

d'un tiers de *Connaissances*. Le poste 5 est celui qui regroupe le moins d'apprentissages. Il est constitué en très grande partie de *Savoir-faire*. Le poste 6 est composé quasiment au deux tiers de développement de *Savoir-être*.

Figure 4.10: Distribution des apprentissages selon les postes



Avant d'analyser plus en détail les apprentissages: *Savoir-être*, *Savoir-faire* et *Connaissances*, nous brosserons un portrait de ceux-ci selon les catégories de pratiques. Comme nous le disions, une pratique peut avoir permis plusieurs apprentissages. Ainsi le classement des catégories de pratiques selon le nombre d'apprentissages est différent de celui du nombre de pratiques.

Comme nous le voyons dans le Tableau 4.13, *Essai-erreur dans le poste* est pour Delta la plus fréquente source d'apprentissages. Cette catégorie de pratiques regroupe 18,1 % des apprentissages. Il est aussi à noter que la grande majorité (16/19) des apprentissages qui ont été réalisés à l'aide de ce type de pratiques l'ont été pendant le stade 3 d'établissement et d'accomplissement. Les trois autres

apprentissages découlant de cette catégorie de pratiques ont été réalisés dans le stade 4.

Tableau 4.13: Nombre d'apprentissages

Catégories	stade 1	stade 2	stade 3			stade 4		Total	total en %	% cumulatif
	p0	p1	p2	p3	p4	p5	p6			
14. Essai-erreur dans le poste			7	4	5	2	1	19	18,1	18,1
23. Participation dans des organisations, associations professionnelles	12						3	15	14,3	32,4
1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités				7	6	2		15	14,3	46,7
25. Famille et amis	12							12	11,4	58,1
5. Mentorat interne			8		4			12	11,4	69,5
3. Assignation expatriée		8						8	7,6	77,1
15. Gestionnaire ou superviseur actuel		7						7	6,7	83,8
9. Mentorat externe			3		3			6	5,7	89,5
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle							5	5	4,8	94,3
19. Éducation formelle	3					1		4	3,8	98,1
10. Articles ou livres							2	2	1,9	100,0
Total	27	15	18	11	18	5	11	105		

Par la suite viennent les catégories *Participation dans des organisations, associations professionnelles* et les *Projets spéciaux à l'extérieur des responsabilités* qui représentent toutes deux 14,3 % ou 15 apprentissages. Pour sa part, la première catégorie se retrouve principalement (12/15) en stade 1 et la deuxième catégorie exclusivement en stade 3. Seulement avec ces trois premières catégories, 46,7 % des apprentissages sont catégorisés.

Les apprentissages découlant des catégories *Famille et amis* ou *Mentorat interne* se retrouvent aussi *ex æquo*, mais cette fois avec 11,4 % des apprentissages. À la différence que les apprentissages de la catégorie *Famille et amis* se retrouvent exclusivement en stade 1 et ceux de la catégorie *Mentorat externe* se retrouvent

qu'en stade 3. Maintenant, avec 5 catégories de pratiques, c'est plus de 77 % des apprentissages qui sont catégorisés.

Les apprentissages découlant des catégories *Assignment expatriée*, qui représentent 7,6 %, et *Gestionnaire ou superviseur actuel*, 6,7 %, ne se retrouvent qu'en stade 2 d'entrée organisationnelle. Elles sont les deux seules catégories de pratiques à la base des 15 apprentissages de ce 2^e stade.

Les apprentissages de la catégorie *Mentorat externe* qui sont au nombre de 6, 5,7 %, ne se retrouvent qu'en stade 3. Les 5 apprentissages suivants découlent des collègues et pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle et ils se retrouvent pour leur part qu'en stade 4.

La catégorie *Éducation formelle* représente 4 apprentissages ou 3,8 %. Il y a 3 apprentissages dans le stade 1 et un dans le stade 4. Dans ce quatrième stade, à l'aide des *Articles ou livres* Delta a également fait deux apprentissages. Ces deux derniers apprentissages nous permettent d'avoir le compte complet des 105 apprentissages identifiés par ce PDG.

Après avoir brossé un portrait des apprentissages selon les catégories de pratiques, passons maintenant à leurs détails. Au stade 1, la catégorie de pratique *Famille et amis* a permis à Delta d'apprendre, de développer les aptitudes de bases de la communication ou d'être un bon orateur, *Savoir-être*. Cette caractéristique essentielle a été identifiée par plusieurs, dont Vancil (1987) et Guinn (2000). Delta a également appris d'autres *Savoir-être, des valeurs* tels que le travail reste au travail ou il y a une scission franche entre le travail versus sa vie personnelle. De plus, il a aussi appris, de son père militaire de profession, qu'il n'est qu'un parmi d'autre au service de l'organisation et non l'inverse, *Savoir-être*. Spencer et Spencer (1993), Lafley (2011) ou bien Collins (2001), pour ne nommer ceux-là, identifiaient cette caractéristique de prioriser le bien-être de l'organisation, *Organizational awareness*, comme étant une marque des grands leaders. Le mode de vie familiale qui exigeait des

déménagements fréquents lui a permis de développer une importante capacité d'adaptation, *Savoir-être*, identifié par DDI (2006). Pourtant, en même temps, à l'aide d'un noyau familial très stable, Delta a aussi appris des valeurs, *Savoir-être*, incluant la rigueur de travail et de fonctionnement. Cette dernière caractéristique est soulignée par Lafley (2011). Ses parents qui projettent une très grande stabilité et qui rayonnent le calme, *Savoir-être* que l'on peut associer à une intelligence émotionnelle; lui a aussi permis d'apprendre comment conserver une harmonie familiale, un *Savoir-être*. Pour leur part, des amis de longue date font partie de sa stabilité intérieure, de son noyau, de ses références nécessaires à son fonctionnement ou son équilibre personnel, *Savoir-être*. Avec certains d'entre eux, il a également appris à conclure des affaires, *Savoir-faire*, tout comme échanger des réflexions politiques, *Savoir-être*.

Par ses implications, *Participations dans des organisations, associations professionnelles*, Delta a également beaucoup appris de notions pratiques de gestion, de *Savoir-faire*: comment opérer une coopérative étudiante; gérer une cafétéria avec un budget, gérer des employés, gérer des actifs ou dans un autre registre gérer des conflits (*Savoir-être*) caractéristiques mentionnées par Lafley (2011). C'est aussi dans cette première implication associative qu'il a fait ses premiers apprentissages du *leadership*, *Savoir-être*, identifié par tous les auteurs présentés au Tableau 2.2. Tout comme de ce qui découle du *leadership*, pour faire avancer ses idées par d'autres, un autre *Savoir-être* important. Avec une participation dans une 2^e association, cette fois-ci politique, il a développé deux *Savoir-être*; reconnu l'importance et la force de la communication et il a réalisé que les projets, d'une certaine envergure, se font à travers les autres. Comme derniers *apprentissages* de ce premier stade, sa formation d'ingénieur lui a permis de former son esprit et d'apprendre les façons d'organiser ses idées pour réfléchir. Pour ultimement résoudre des problèmes d'une façon très rationnelle. Ce dernier apprentissage réfère au développement du jugement critique

mentionné par plusieurs tels Vancil (1987), Guinn (2000) ou bien la pensée conceptuelle pour DDI (2006).

Toujours dans une séquence la plus temporelle possible, nous pouvons détailler les apprentissages découlant de l'*assignation expatriée* du premier poste de Delta. Dans ce poste d'ingénieur de district, Delta a souligné plusieurs apprentissages de *Savoir-faire* ayant trait au développement de l'autonomie et de ses premières vraies responsabilités de gestion de petits projets, de gestion des conflits, de production dans un environnement de travail et culturel complètement différent de celui qu'il avait connu à Montréal. Delta a aussi développé ses *Connaissances* du rôle que les syndicats jouent ou peuvent jouer dans une organisation. Toujours dans ce premier poste, avec la contribution de son premier patron, *Gestionnaire ou superviseur actuel*, Delta a appris quelques *Savoir-être*, dont l'importance des qualités humaines dans la gestion. Dans le même sens, ce patron lui a aussi permis de développer un souci pour le développement des autres Vancil (1987), Lafley (2011) et l'utilité de la rétroaction dans l'apprentissage (DDI, 2006) deux autres *Savoir-être* caractéristiques des hauts dirigeants. Comme derniers apprentissages découlant de sa relation avec un gestionnaire, il a poursuivi ses apprentissages des notions de leadership, de *Savoir-être*. Delta a appris l'importance et les impacts d'être entier, d'être chaleureux et quelle était l'adhésion qui pouvait en découler. Ce qui correspond en grande partie au fait d'être authentique identifié par plusieurs, dont DDI (2006). Cependant, bien que Delta ait fait ces apprentissages, il ne souhaite pas développer davantage ce type de relation avec les gens. Ainsi, il a éventuellement appris que les gens ne vont pas le voir par affection comme c'était le cas de ce patron de l'époque.

Dans le poste 2, au stade 3, Delta a développé par *Essai-erreur dans le poste*, plusieurs *Savoir-faire* liés à la gestion tels, le marketing international, la commercialisation, la production pétrochimique, la planification stratégique tout comme travailler avec un conseil d'administration. De plus, Delta a poursuivi ses apprentissages de la communication et de son importance dans le succès en affaires,

Savoir-être. La première fois était dans le stade 1 lors de son implication associative universitaire.

Dans le même sens et en complémentarité, le *Mentorat interne* de la part du PDG lui a permis d'apprendre davantage et d'approfondir les notions, *Connaissances*, de marketing, mais également plusieurs notions liées à l'international: marketing international, environnement international, logistique internationale, lettres de crédit utilisées dans le commerce international ainsi que; l'arbitrage international. Ce *Mentorat interne* lui a également permis de développer deux *Savoir-être*: d'apprendre ce qui influence réellement les gens (leadership) et pour une troisième reprise, après sa *Famille* en stade 1 et l'*Expatriation* en stade 2, l'adaptation aux différents contextes culturels. Ce dernier apprentissage, Adaptation culturelle, est une caractéristique soulignée par DDI (2006).

Les apprentissages ne sont pas toujours agréables. Ainsi, par *Essai-erreur dans le poste 2*, Delta a fait des apprentissages, *Savoir-faire*, liés à la liquidation d'actifs avec un syndic. Par-dessus tout, il a rapidement compris que le domaine de la liquidation d'actifs n'était pas le sien et que cela n'était pas constructif pour sa carrière.

Les derniers apprentissages de ce poste relèvent du *Mentorat externe*. Ainsi, à l'aide de cette pratique, il a développé trois *Savoir-être*, liés au leadership, pour solliciter les gens de son réseau, et leur donner un rôle ou les amener à poser certaines actions de façon subtile, tout en ne donnant pas de leçons ou ne suggérant pas de choses aux gens. Ces apprentissages se sont accentués après 1996 et continuaient toujours en 2011.

Dans le poste 3, dans une plus grande entreprise que la précédente, Delta arriva dans «un fantastique contexte d'apprentissage». Ainsi, l'ouverture stratégique de l'entreprise était un terrain exceptionnel pour poursuivre ses apprentissages des notions pratiques, *Savoir-faire*, de plus en plus poussées de planification stratégique,

de développement des affaires, de développement à l'extérieur du Québec, tout comme d'apprendre à gérer sa plus grande visibilité au niveau du CA de l'entreprise. Pour faire d'autres apprentissages au niveau de la gestion, les *Projets spéciaux à l'extérieur de ses responsabilités* lui ont aussi été fort utiles. Ainsi, Delta a appris l'importance de bien ficeler une proposition d'affaires: elle doit être bien positionnée et bien présentée visuellement. Toujours à l'aide de cette même pratique, *Projets spéciaux à l'extérieur de ses responsabilités*, il a également appris comment faire (*Savoir-faire*) des acquisitions, une vérification diligente, la négociation des représentations et des garanties pour aboutir finalement à la signature de l'entente (*Closing*).

Dans le quatrième et dernier poste du stade 3, Delta a, pour une 4^e fois, par *Essai-erreur dans le poste*, fait de nombreux apprentissages de *Savoir-faire* et de *Savoir-être*. Le contexte de redressement d'entreprise, qui était nouveau pour lui, se prêtait particulièrement bien à l'apprentissage. Parmi les cinq apprentissages qui ont été réalisés dans ce poste, trois sont des *Savoir-faire* tels la planification stratégique, les projets majeurs ou bien le travail étroit avec un CA. Il y a également eu des apprentissages de *Savoir-être* liés à la communication et d'autres au niveau du leadership pour amener les gens à adhérer à ses idées. Le développement du leadership fait unanimité entre les auteurs présentés au Tableau 2.2.

Dans ce 4^e poste, les *Projets spéciaux à l'extérieur de ses responsabilités* ont été formateurs. Encore une fois, le contexte de redressement était propice à l'apprentissage, surtout de *Savoir-faire*. Delta a donc appris comment faire des acquisitions majeures dans le secteur de l'énergie, des coentreprises, du développement d'affaires ou encore des négociations importantes avec les gouvernements. Les deux derniers apprentissages, plus surprenants, sont ceux touchant les peuples autochtones du Québec (*Connaissances*) et les négociations avec ces derniers dans un environnement culturel complètement différent de celui que Delta connaissait (*Savoir-faire*).

Les deux dernières sources d'apprentissages de ce poste touchent le *Mentorat interne* et *externe*. Tout d'abord, à l'aide du *Mentorat interne*, il a développé un jugement d'affaires pour choisir la bonne voie (*Savoir-être*), l'évaluation du réalisme et de la faisabilité d'une idée qui sont des *Savoir-faire*. Mais aussi, il a développé deux *Savoir-être* importants: à agir simplement dans une organisation et expliquer de façon très imagée les choses complexes. Ces derniers apprentissages nous semblent être en lien avec le développement du leadership. Pour terminer les apprentissages de ce 4^e poste, Delta est depuis ce moment dans une relation de *Mentorat externe* par laquelle il apprend beaucoup d'aspects plus intangibles, des *Savoir-être*, que les notions de finance ou de gestion spécifiques. Ainsi, ce deuxième mentor externe a un jugement extrêmement solide et une très grande rigueur. Ces apprentissages font référence au développement judicieux de sa capacité jugement et de discernement (NACD, 2006) ou de raisonnement (Vancil, 1987). En même temps, ce mentor est peu directif, délicat (leadership) tout en ayant la capacité de poser la question-choc, qui traduit une compréhension parfaite des enjeux. Le dernier point se rattache à la capacité d'analyse pour Vancil (1987) et Guinn (2000).

Comme dans le stade précédent, la catégorie *Essai-Erreur dans le poste* est encore au rendez-vous dans le stade 4. Ainsi, dans le cinquième et le sixième poste, Delta a développé des *Savoir-faire*. Il a appris à gérer des dizaines de milliers de ressources humaines, à gérer un énorme et très diversifié parc de production d'énergie. Dans ce contexte de gestion grand volume, l'*Éducation formelle*, MBA, a été une formation déterminante, et ce, particulièrement pour le développement de *Connaissances*, sur les aspects financiers, le flux de trésorerie, taux de rendement interne (TRI), etc. La catégorie *Projets spéciaux à l'extérieur de ses responsabilités*, qui est la dernière catégorie de pratiques du 5^e poste, lui a permis d'apprendre à mettre en place, *Savoir-faire*, un parquet d'échanges tout comme une pratique de gestion du risque à l'intérieur de l'entreprise.

Dans le poste 6, par le biais d'une *Participation dans des organisations, associations professionnelles*, le *Conference Board* du Canada, Delta a appris, *Connaissances*, le processus par lequel les décisions et les orientations se prennent dans des environnements complexes. Delta a aussi poursuivi le développement de *Savoir-être*, de son leadership, de ses aptitudes de communication pour simplifier les choses complexes tout comme développer sa capacité d'action.

Si nous considérons les administrateurs comme des *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle*, ces derniers en poste 6, ont permis à Delta d'apprendre trois *Connaissances*, encore des notions financières, sur la rigueur d'un CA, mais aussi des enjeux de ce dernier. Delta a également développé deux *Savoir-être*, à faire la distinction entre les questions importantes de celles superflues, donc à s'élever au-dessus des choses de la vie courante d'une organisation pour ainsi mettre l'accent sur des aspects fondamentaux bénéfiques pour le long terme de l'organisation. Cette préoccupation pour le bien-être long terme de l'organisation est une caractéristique identifiée par NACD (2006) et Lafley (2011).

Pour leur part, les lectures d'*Articles ou les livres* et ce, de plus en plus sur le web, lui permettent de penser différemment, de sortir un petit peu du cadre habituel, de prendre un peu de recul, d'élargir ses perspectives ou encore de relativiser les choses, deux *Savoir-être*. Finalement, par *Essai-erreur dans le poste*, Delta a appris à vivre dans un environnement de travail, d'affaires qui a une certaine turbulence naturelle à cause de l'environnement politique externe. Cet apprentissage illustre bien le développement de *Savoir-être* lié à la capacité de navigation dans l'ambiguïté (DDI, 2006), mais également à la capacité de concentration stratégique (NACD, 2006) requise à ce niveau de gestion.

Avec un certain recul, Delta réalise aujourd'hui que le rythme accéléré et les différentes expériences qu'il a vécues, correspondaient aux changements fréquents qui étaient «naturels» pour lui dans son enfance, lorsqu'il déménageait chaque année et

demie ou tous les deux ans. Selon nous, en plus du rythme qui provient du stade 1, nous pouvons facilement voir l'influence des *Savoir-être* développés en bas âge tel que l'individu est au service de l'organisation, la rigueur de travail, le leadership, l'adaptation ou bien les capacités de communication. Tous ces apprentissages sont en lien avec le développement de l'image de soi et le développement d'habiletés, de compétences soulignés en stade 1 de *Choix occupationnel: préparation au travail* par Greenhaus et al. (2000).

Dans les pages qui suivent, nous analyserons les résultats obtenus par Epsilon, qui est le cinquième et dernier candidat de notre étude.

4.5 Analyses Epsilon

Comme pour les autres candidats, les analyses individuelles du processus d'Epsilon se feront à l'aide d'un portrait synthèse divisé en trois niveaux horizontaux: 1 — les stades, 2 — les postes et 3 — les pratiques avec les apprentissages qui en découlent. Depuis 2008, Epsilon se trouve dans le cinquième stade de carrière. Tel que présenté dans le Tableau 4.14, ce PDG, de 63 ans en 2013, a eu 7 postes, tous reliés au domaine de l'assurance. En 2013, la durée moyenne dans chacun des postes est de 5,86 années.

Tableau 4.14: Portrait synthèse Epsilon

stade 1	stade 2	stade 3		stade 4		stade 5
1950-72 Poste 0	72-74 Poste 1	74-77 Poste 2	77-86 Poste 3	86-94 Poste 4	94-2000 Poste 5	2001-08 Poste 6
Pré insertion	Actuariat Actuaire-conseil	Assurance Actuaire Assurance vie	Assurance Actuariat Gestion	Assurance DG adjoint à Président Ass. générale	Assurance 1 ^{er} v-p Ass. Individ. — rentes Invest. — retraite	Assurance 1 ^{er} v-p Ass. Collective PDG
→ PR 0.1 Éducation formelle (19) Cours classique → Formation générale → Schèmes de pensée → Esprit critique → Goût d'apprendre → Goût mathématique	PR 1.1 E-E (14) → Mettre les efforts nécessaires → Rigueur → Compétences PR 1.2 Gestionnaires ou superviseurs (15) → Rigueur de travail	PR 2.1 E-E (14) → Assurance générale → Tarification assurance générale → Début doute actuariat PR 2.2 E-E (14) → Éveil, découverte de la gestion	PR 3.1 E-E (14) → Préfère gestion à l'actuariat PR 3.2 E-E (14) → Indemnisation, prestation → Contrat → Clauses PR 3.3 E-E (14) → Redressement assurance générale PR 3.4 E-E (14) → Souscription → Tarification PR 3.5 E-E (14) → Vente Marketing	PR 4.1 E-E (14) → Démarrage entreprise Assurance générale PR 4.2 Livres (10) → Gestion PR 4.3 Projets spéciaux extérieurs responsabilités (2) → Investissements + retraite → Rapport orientation	PR 5.1 Éducation formelle, Atelier, séminaires (7, 19) Investissement- retraite HEC, Université Laval, Bourse Mtl, Nouveaux produits placement, Marchés → Produits dérivés (7) → Produits financiers dans leur ensemble → Analyse technique PR 5.2 Livres (10) → Technique nouveaux produits,	PR 6.1 Tests psychométriques (11) → Connaissance de soi → Son développement en vaut la peine PR 6.2 Atelier formel auditeur (7) IGL → Leadership haut niveau → Connaissance de soi → Préparation à la Présidence PR 6.3 Mentorat formel (9) (voir PR3.7)

→ Connaissances base Actuariat	Cours → Informatique	PR 3.6 E-E (14) → Gestion		marchés, etc. PR 5.3 Formation assistée par ordinateur (12) → Technique nouveaux produits, marchés, etc.	→ Possibilité échange → Pas réponse dans le processus → Conseils, partage, expérience PR 6.4 Livres (10) <i>Good to great</i> → Caractéristiques excellentes entreprises → Level 5 leader → Bonne personne dans le bus → Vision claire et partagée PR 6.5 Livres (10) <i>Resonant</i> <i>Leadership</i> → <i>Leadership</i> → <i>Mindfulness</i> → <i>Hope</i> → <i>Compassion</i> PR 6.6 Associations (23) ICMIF → Exposition → Compréhension des enjeux
PR 0.4 Autres (26) Professeur Université Laval Adrien Pouliot → Passion de la vie → Passion du travail	PR 1.6 Ateliers auditeur (7) → Informatique PR 1.7 Collège (16) → Connaissance technique Informatique PR 1.8 E-E (14) → Pouvoir de l'informatique lorsque combiné à l'actuariat	PR 3.9 E-E (14) → Accepter la différence des autres PR 3.10 Tests psychométriques (11) → Connaître ses limites, ses possibilités			
Pr 0.6 Autres (26) Immersion Toronto → Langue anglaise					

Dans un premier tour d'horizon, les faits marquants sont les suivants. Pendant, le premier stade, 9 apprentissages ont été réalisés et ils découlent majoritairement de l'*Éducation formelle* (5/9). Le deuxième stade comporte un seul poste et dura un peu plus de 2 ans. La moitié des apprentissages furent réalisés par *Essai-erreur*. Dans, le premier poste du stade 3, 4 pratiques déterminantes ont été identifiées. Elles se trouvent toutes dans la catégorie *Essai-erreur*. C'est dans le deuxième poste de ce stade, qui a duré 8 ans, que l'on retrouve le plus de pratiques, 13 sur les 21 pratiques de ce stade. Fait à noter, 11 des 13 apprentissages découlent de pratiques de la catégorie *Essai-erreur dans le poste*. Dans le dernier poste du stade 3 (lui aussi 8 années), c'est en moitié des apprentissages par des *Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités* qui furent identifiés. Epsilon était âgé de 44 ans quand il a obtenu le cinquième poste. Dans ce 5^e poste, qui est dans le stade 4, il a fait plusieurs apprentissages techniques à l'aide principalement de l'*Éducation formelle*. Dans le poste 6, c'est majoritairement les catégories *Articles ou livres* et *Participation dans des organisations, associations professionnelles* qui sont à l'origine de ses apprentissages (13/21). Ce deuxième poste du stade 4 est celui dans lequel il y a eu le plus grand nombre d'apprentissages parmi tous les postes occupés soit 21.

4.5.1 Pratiques

Selon les résultats présentés dans le Tableau 4.15, la catégorie de pratiques *Essai-erreur dans le poste* a obtenu la plus forte fréquence. Elle a principalement été mentionnée dans les stades 2 d'*Entrée organisationnelle* et 3 d'*Établissement et d'accomplissement*. Il est intéressant de constater que les postes lors desquels le plus de pratiques déterminantes ont été identifiées sont ceux en milieu de stade. Les *Articles ou livres* sont la deuxième pratique la plus souvent identifiée, particulièrement dans les stades 1, 2 et 4. Il en est presque de même pour la troisième catégorie, *Éducation formelle*, qui a été importante particulièrement en début de carrière, dans les stades 1 et 2, mais également, et pour d'autres raisons, dans le

quatrième stade. La *Participation dans des organisations, associations professionnelles* a été utilisée dans les stades 1 et 4 et constitue la quatrième catégorie la plus identifiée. La catégorie *Autres* a seulement été présente dans le stade 1. Les autres pratiques identifiées à plus d'une reprise sont dans les catégories d'*Ateliers formels auditeur* en stade 2 et 4 et les *Tests, estimations ou autres mesures des Connaissances* en stade 3 et 4. Les *Projets spéciaux à l'extérieur des responsabilités* ont aussi été déterminants durant le dernier poste du stade 3. D'autres pratiques ont aussi été identifiées en pré emploi, *des collègues et supérieurs* en début de carrière, *des amis* en mi-carrière ainsi qu'une *formation par ordinateur* en début de stade 4 sont des catégories de pratique à signaler.

Tableau 4.15: Nombre de pratiques déterminantes

Catégories	stade 1	stade 2	stade 3			stade 4		stade 5	total	%	% cumulatif
	p0	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7			
14. Essai-erreur dans le poste		3	2	8	1				14	36,8	36,8
10. Articles ou livres		1			1	1	2		5	13,2	50,0
19. Éducation formelle	2	1				1			4	10,5	60,5
23. Participation dans des organisations, associations professionnelles	1						2		3	7,9	68,4
26. Autres	2								2	5,3	73,7
7. Ateliers formels auditeur		1					1		2	5,3	78,9
11. Tests, estimations ou autres mesures des connaissances				1			1		2	5,3	84,2
25. Famille et amis				1					1	2,6	86,8
1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités					1				1	2,6	89,5
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle		1							1	2,6	92,1
9. Mentorat externe							1		1	2,6	94,7
15. Gestionnaire ou superviseur actuel		1							1	2,6	97,4
12. Formation assistée par ordinateur						1			1	2,6	100
	5	8	2	10	3	3	7	0	38	100	

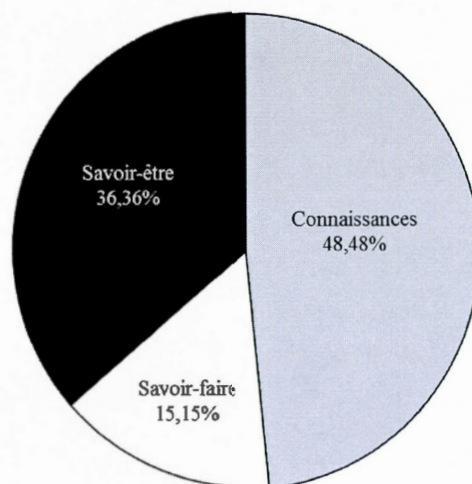
Pour leur part, les *Ateliers formels auditeur* sont seulement présents en stade 2 et 4, mais dans ce dernier stade, Epsilon accorde à la formation d'IGL une note toute spéciale dans son développement. Les *Tests, estimations et autres mesures des Connaissances* ont aussi été utilisés en stade 3 et 4. Les catégories de pratiques *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle* et *Gestionnaire ou superviseur actuel* ont exclusivement été soulignées en stade 2. Dans le stade 3, *Famille et amis* a été une pratique déterminante tout comme les *Projets spéciaux* à l'extérieur de ses propres responsabilités. Finalement, des pratiques de *Mentorat externe* et *Formation assistée par ordinateur* ont été identifiées qu'en stade 4.

4.5.2 Apprentissages

Nous analyserons les apprentissages en partant d'un portrait général selon les grandes catégories, en passant par les stades, les postes et puis en terminant par les pratiques et ce qu'elles ont permis comme développement de *Connaissances*, de *Savoir-faire* ou de *Savoir-être*.

Les soixante-six différents apprentissages d'Epsilon se regroupent comme suit: 48,18 % sont des *Connaissances*, 36 % sont des *Savoir-être* et environ 15 % sont des *Savoir-faire*. Au total et selon la Figure 4.11, c'est près de 2/3 des apprentissages, 63,63 %, qui sont des *Connaissances* ou des *Savoir-faire*. Cette proportion est élevée si l'on considère O'Dell (1999) qui soutenait qu'environ 80 % des Connaissances organisationnelles sont invisibles. Ce qui correspond beaucoup plus au *Savoir-être*, qu'au *Savoir-faire* et encore plus qu'aux *Connaissances*.

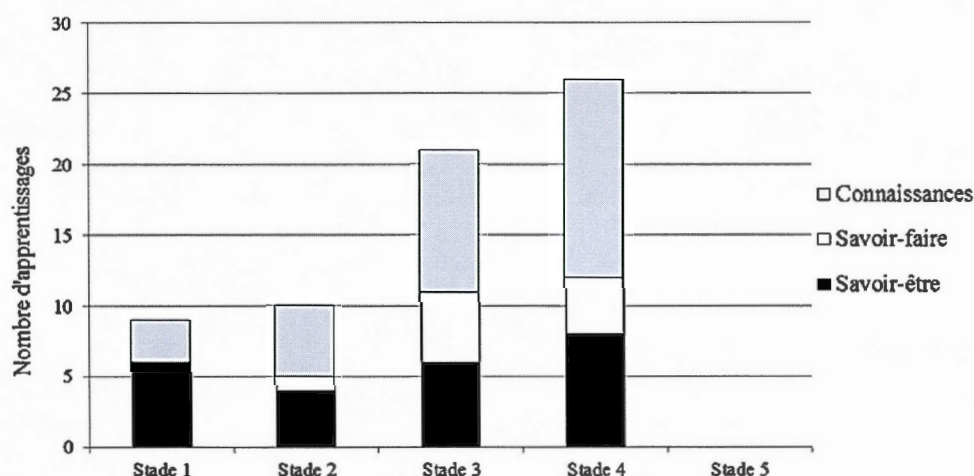
Figure 4.11: Distribution selon les types d'apprentissages



Afin de poursuivre l'analyse du processus de développement d'Epsilon, voyons maintenant à quel moment, quels stades de la carrière, les différents apprentissages ont été réalisés.

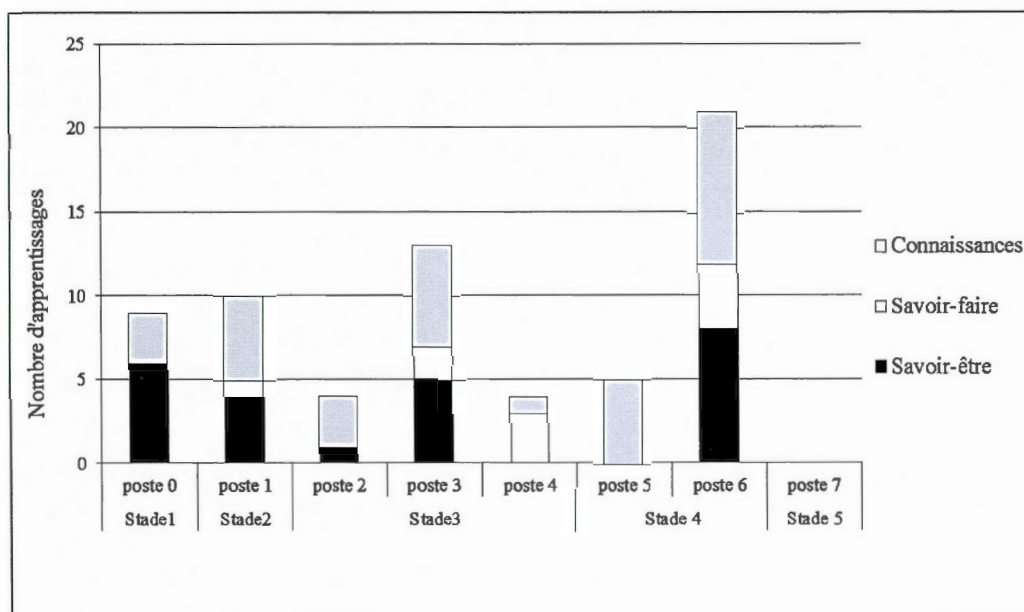
Selon la Figure 4.12, la première chose qui retient notre attention est l'augmentation du nombre d'apprentissages entre chaque stade de carrière. Et ce, particulièrement entre les stades 2 et 3 où le nombre d'apprentissages passe de 10 à 21. L'apprentissage de connaissances est particulièrement important dans le 3^e et 4^e stade. De plus, il y a le développement de plusieurs *Savoir-être* à tous les stades. Le développement de *Savoir-faire* se retrouve en stade 3 et 4 et faiblement en stade 2 et aucunement en stade 1.

Figure 4.12: Distribution des types d'apprentissages selon les stades



Afin d'être plus précis dans notre analyse, les apprentissages selon les postes occupés sont présentés à la Figure 4.13. Le poste «champion» est le 6^e, il ne regroupe pas moins de 21 apprentissages dont 9 *Connaissances*, 4 — *Savoir-faire* et 8 *Savoir-être*. Avec 13 apprentissages, le 3^e poste est le deuxième plus fructueux. Il regroupe 6 *Connaissances*, 2 *Savoir-faire* et 5 *Savoir-être*. Ces deux postes où il y a eu le plus d'apprentissages ont une même composition. Ainsi, ces deux postes regroupent premièrement des *Connaissances*, deuxièmement des *Savoir-être* et troisièmement des *Savoir-faire*.

Figure 4.13: Distribution des types d'apprentissages selon les postes



Comme pour tous les candidats, une pratique donnée peut avoir permis plusieurs apprentissages et pour démontrer l'importance des pratiques dans le processus de développement, nous avons donc mis en lumière le nombre d'apprentissages qu'elles ont rendu possible dans le Tableau 4.16. Cette façon change légèrement le portrait, et fait par exemple augmenter légèrement l'importance de la catégorie *Articles ou livres* et *Éducation formelle* et diminuer de 4,2 % l'importance de l'apprentissage par *Essai-erreur dans le poste*.

Tableau 4.16: Nombre d'apprentissages

Catégories	stade 1	stade 2	stade 3			stade 4			total	%	% cumulatif
	p0	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7			
14. Essai-erreur dans le poste		5	4	11	1				21	31,8	31,8
10. Articles ou livres		1			1	1	8		11	16,7	48,5
19. Éducation formelle	5	1				3			9	13,6	62,1
23. Participation dans des organisations, associations professionnelles	1						5		6	9,1	71,2
7. Ateliers formels auditeur		1					3		4	6,1	77,3
9. Mentorat externe							3		3	4,5	81,8
26. Autres	3								3	4,5	86,4
11. Tests, estimations ou autres mesures des connaissances				1			2		3	4,5	90,9
1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités					2				2	3,0	93,9
25. Famille et amis				1					1	1,5	95,5
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle		1							1	1,5	97,0
15. Gestionnaire ou superviseur actuel		1							1	1,5	98,5
12. Formation assistée par ordinateur						1			1	1,5	100
	9	10	4	13	4	5	21	0	66	100	

En observant le Tableau 4.16, nous pouvons constater que globalement, près 32 % des apprentissages proviennent de la catégorie *Essai-erreur dans le poste*, et surtout dans les trois premiers postes occupés par Epsilon. Les *Articles ou livres* représentent une proportion significative, soit 16,7 %, de ses apprentissages pendant les stades 2, 3 et 4, mais c'est surtout dans le quatrième stade que la fréquence est plus élevée. L'*Éducation formelle* arrive juste derrière et représente 13,6 % des apprentissages. Ceux-ci ont été acquis surtout en pré emploi et au début du stade 4. La catégorie *Participation dans des organisations, associations professionnelles* a été à la source de 6 apprentissages (9,1 %) et utile surtout avant d'arriver à la présidence en poste 6.

D'autres éléments ont également été utiles avant la présidence dont les *Ateliers formels* 6,1 % et dans une moindre mesure, le *Mentorat externe*, les *Tests psychométriques* (4,5 %). Les *projets spéciaux à l'extérieur des responsabilités* ont aussi été déterminants durant le dernier poste du stade 3 (3 %). D'autres apprentissages ont aussi été identifiés en pré emploi, des *Collègues* et *Gestionnaire ou superviseur* en début de carrière, des amis en mi-carrière et une *formation assistée par ordinateur* en début de stade 4. Dans les paragraphes qui suivent, les analyses des apprentissages qu'Epsilon a réalisés seront davantage approfondies.

Dans le premier stade, soit *pré insertion*, Epsilon n'a eu aucun poste, mais il a tout de même vécu deux *Éductions formelles* importantes, le cours classique et une formation universitaire en actuariat. Lors de son cours classique, en plus de recevoir une excellente formation générale, *Connaissances*, il a développé des *Savoir-être*, son goût d'apprendre de façon générale (mais il s'est particulièrement découvert un grand intérêt pour les mathématiques) et il a formé son esprit critique et son mode de raisonnement *Savoir-être*. C'est probablement ce dernier apprentissage qui fut le plus déterminant lors de ce premier stade. Ce dernier apprentissage, est identifié par plusieurs tels, Vancil (1987) ou bien NACD (2006) comme une caractéristique des hauts dirigeants. Dans son *Éducation formelle* en actuariat, il apprit les bases techniques de la profession, *Connaissances*. Cet apprentissage est cohérent avec les écrits de Greenhaus et al. (2000) sur le développement d'habiletés par l'éducation dans le stade 1 de préparation au travail. De plus, Epsilon a fait la rencontre d'un professeur qui aura un impact marquant sur lui. Cet enseignant se démarquait par sa passion envers son travail et sa passion dans la vie en général, *deux Savoir-être*. C'est cet enseignant qui lui a fait prendre conscience «qu'on ne crée pas chez des gens de la passion; on peut l'allumer, on peut la nourrir, mais il faut que les gens aient une passion à la base». Ses implications dans des activités parascolaires et associatives (Greenhaus et al., 2000) ainsi que dans des actions bénévoles (dans lesquelles il y a un sentiment d'utilité directe) lui procurent certaines bases en *leadership*, *Savoir-être*.

Pour terminer, c'est également lors de ce premier stade qu'il apprit la langue anglaise, *Connaissances*, pendant une immersion à Toronto, ce qui lui sera utile dans toute sa carrière.

Durant le stade 2, qui ne dure que 3 des plus ou moins 7 ans prévus par Greenhaus et al. (2000), Epsilon est entré dans une petite firme où il y avait beaucoup de travail, beaucoup de défis et peu de personnel. Epsilon se trouve chanceux d'avoir pu compter sur une grande latitude qui lui permit de faire des apprentissages primordiaux: la rigueur, l'effort, deux *Savoir-être* et l'informatique, *Connaissances*. Il a probablement appris à être rigoureux à cause de la nature de l'emploi: petite boîte, gros mandats, mais surtout grâce à ses supérieurs immédiats avec lesquels il était en relation étroite. La latitude dont il disposait lui a aussi vite demandé de mettre de l'avant tous les efforts nécessaires pour livrer un mandat, et ce, avec toujours beaucoup de rigueur. À cause de la diversité des mandats et du peu de personnel spécialisé qui travaillait avec lui, Epsilon devait également être très polyvalent. C'est ainsi qu'il a commencé à développer ses *Connaissances* en informatique de façon autodidacte, en utilisant *l'Essai-erreur* et en s'appuyant sur une bonne collaboration avec un collègue informaticien-consultant. Il a également appris davantage l'informatique, *Connaissances*, grâce à des lectures et de la formation traditionnelle: cours, ateliers, séminaires. Bref, il a utilisé tous les moyens dont il disposait pour développer ses connaissances dans les délais imposés. En plus d'acquérir des connaissances informatiques techniques, Epsilon a compris le pouvoir qui en résultait lorsque combiné à l'actuariat. L'informatique était l'outil qui allait lui permettre de faire certains accomplissements dans sa carrière en actuariat. Nous pouvons associer ces apprentissages, *Savoir-être*, à certaines caractéristiques identifiées par Bourgault et al (2004) telles la sensibilité technologique ou bien Guinn (2000) pour le sens de l'initiative.

Au stade 3, dans le début du deuxième poste, Epsilon était actuaire dans une petite division d'assurance vie. Ce poste lui a permis de faire un éveil à la gestion, ses

premières armes en gestion avec une équipe de trois personnes qui relevait de lui. Il a développé ses *Connaissances* de gestion sur le tas, très graduellement, car il n'a pas suivi de cours de gestion à ce moment-là. C'est dans ce poste qu'Epsilon a appris certaines *Connaissances* en assurance générale et sur la tarification. Ce deuxième poste est également celui du début des doutes quant à une carrière en actuariat. Selon Greenhaus et al. (2000), la connaissance de soi est une stratégie courante au stade 2. Mais le deuxième stade ayant duré moins longtemps, il est fort probable qu'un léger décalage puisse s'expliquer au niveau des apprentissages.

Rapidement, Epsilon a bifurqué vers une nouvelle division de l'entreprise, l'assurance générale. Epsilon connaissait très peu l'assurance générale, mais avec beaucoup de latitude, comme dans les postes précédents, Epsilon s'est donc initié à l'actuariat en assurance générale, *Connaissances*. Au début, dans ce 3^e poste, il a également dû faire l'apprentissage d'un autre domaine, soit l'indemnisation, *Connaissances*. Apprendre les clauses et les contrats, *Connaissances*, lui a pris beaucoup de temps, mais il voulait absolument comprendre son nouveau domaine, ce qu'il fit par *Essai-erreur*. Également, Epsilon effectua de nombreux redressements dans l'entreprise, *Savoir-faire* et passa à d'autres responsabilités, d'autres défis. Pour faire face à ces derniers, il a dû apprendre beaucoup de *connaissances*, la souscription, par la suite les ventes et finalement le marketing. Ainsi, ce poste a été l'école la plus intense et où il a fait d'énormes apprentissages de notions en gestion, mais également des *Savoir-faire*. Pour Epsilon, «il est clair que cela a été un apprentissage sur le tas qui était déterminant dans cette période». Les défis dans le poste sont soulignés par Greenhaus et al. (2000) comme une stratégie adaptée au stade 3.

Ainsi, pendant neuf ans il a travaillé à plusieurs dossiers et dans de nombreux secteurs. Cette période a été stimulante pour lui. Il a dirigé de grosses équipes dans des domaines qu'il connaissait depuis peu et qu'il ne possédait pas encore parfaitement. À la fin de ce poste, c'était devenu clair, l'actuariat lui plaisait, mais la

gestion le passionnait. Il n'y avait plus aucun doute, il voulait faire carrière en gestion. *Savoir-être*. Cette dernière orientation a guidé ses choix suivants.

Depuis cette même période, un ami a un impact important sur l'apprentissage d'Epsilon. Cette relation d'amitié est caractérisée par la confiance et la non-complaisance, c'est-à-dire avoir l'heure juste. Cet ami l'a aidé à réfléchir sur lui-même, à un niveau personnel afin de mieux se connaître pour ainsi faire de bons choix, *Savoir-être*. Un des apprentissages qu'il a fait sur lui-même l'a marqué: il est animé par le défi et le succès. Un autre *Savoir-être*, que nous pouvons associer à la passion pour les résultats ou l'authenticité de DDI (2006). Auparavant, il ne voyait pas, de façon aussi claire, les défis et les succès qui pouvaient l'entourer.

Le plus grand défi qu'il a dû relever dans son développement personnel a été de dépasser sa vision presque exclusivement cartésienne et très axée sur les résultats, de changer suffisamment pour passer d'un leader axé sur l'action et les objectifs – qu'il est encore – à un leader capable d'adapter sa façon de mener les autres selon leur personnalité. Il a donc dû gérer différemment et accepter que les autres soient différents et que les chemins qui permettent d'atteindre les objectifs ne soient pas toujours des lignes droites. Le développement de ce *Savoir-être* est critique dans le développement du leadership dont tous les auteurs présentés au Tableau 2.2 en reconnaissent la pertinence.

Selon Epsilon, les plus grands défis et les plus grands succès de sa carrière sont de nature personnelle et non pas technique. Epsilon n'a pas mentionné une connaissance informatique ou sur les produits de marché. Il est très conscient qu'il s'est immensément transformé en tant que personne et que c'est sur le plan personnel qu'il a fait le plus d'apprentissages dans sa carrière. Les tests psychométriques l'ont beaucoup aidé à réaliser ces derniers apprentissages de *Savoir-être*. Il a réalisé qu'il est possible de faire mieux avec ce qu'il a et ce qu'il est. «C'est la plus belle réalisation de ma carrière»; il pense qu'il n'aurait pas ce poste de PDG aujourd'hui

sans cette démarche, ou si oui, il exercerait ses fonctions nettement moins bien. La connaissance de soi, *Savoir-être*, est identifiée comme une caractéristique des hauts dirigeants par la NACD (2006).

Un autre défi de taille l'a attiré au poste suivant. Démarrer une compagnie d'assurance générale l'a allumé, «un défi absolument incroyable dans une vie». À son arrivée, en 1986, Epsilon était directeur adjoint et à la fin de la période passée dans cette branche, il était devenu président. Il y a occupé un ou deux autres postes entre les deux, mais il a essentiellement été directeur adjoint, puis président de la filiale assurance générale à partir de 1991 environ. Démarrer une division d'assurance générale présente de grands défis et entraîne beaucoup d'incertitudes. «Malheureusement, ou heureusement, le démarrage est un apprentissage qui s'est essentiellement fait par essai-erreur». Il a donc appris sur le tas comment faire un démarrage, *Savoir-faire*, mais aussi grâce à des lectures sur la gestion. Durant cette période, pour développer ses *connaissances*, il a suivi des cours et assisté à des séminaires orientés surtout sur la gestion. Cependant, il n'a pas suivi de cours en entrepreneuriat.

Certains projets spéciaux, à l'extérieur de ses responsabilités habituelles, ont été déterminants dans le développement de ses *Savoir-faire*. Un des plus importants projets a été son mandat d'observer ce qui se passait dans la division Investissement retraite et de produire un rapport. Le rapport qui en a découlé a eu des effets importants sur le déroulement de sa carrière. Tout en assumant ses fonctions à l'assurance générale, il réalisa le mandat d'analyse. Il a cumulé ces deux tâches de façon temporaire en se disant que si le CA acceptait son rapport, il engagerait quelqu'un d'autre pour diriger la division Investissement retraite, et qu'il retournerait à l'assurance générale par la suite. Cependant, or lui demanda de mettre en pratique ses recommandations et de prendre la tête d'assurance individuelle et rentes en même temps que la présidence de la filiale d'assurance générale. Il accepta et il continua à cumuler les deux emplois pendant environ un an. Après cette période, il informa son

patron qu'il était en train de mal faire deux emplois, et que c'était impossible de continuer de cette façon, car il n'y avait aucune synergie entre les deux postes. Il croyait alors qu'il retrouverait son poste en assurance générale. Il eut le choix du poste et encore une fois, l'appel de l'inconnu se fit ressentir. Il était de nouveau animé par le défi. Ce dernier s'avéra être «le plus grand défi de sa carrière».

Dans le poste 5, Epsilon est donc devenu le premier vice-président de l'assurance individuelle et des rentes, entrant du même coup dans le stade de carrière 4. Tout était à refaire, même les systèmes. Le gouffre était énorme, le moral des troupes était au plus bas. C'était la division mal aimée de l'entreprise. Ce n'était pas une division attirante, et ce, malgré la bonne réputation de l'entreprise. Ce grand défi l'a mené à l'une de ses plus grandes fiertés: avoir permis aux gens de la division de regagner leur estime personnelle et de reprendre confiance en leurs contributions à l'organisation.

La vente de la portion assurance individuelle de la division a été soulignée comme étant un élément important pour Epsilon. Bien que cette vente ne soit pas un élément déterminant dans le développement de ses connaissances, elle est tout de même importante parce que c'est un événement unique dans sa carrière. C'était sa première vente. Il avait vécu un redressement, puis un démarrage, et finalement, il a vécu une vente. Cette vente avait beau ne pas être importante, il en avait fait la recommandation, puis il avait participé à la décision et ensuite conclu la vente. Puisque ce n'était pas un gros morceau, cela ne fut pas significatif dans les affaires de l'entreprise globalement, mais ce l'était pour lui personnellement.

Devant l'ampleur de son nouveau mandat, il comprit qu'il était primordial d'acquérir davantage de *connaissances*, et ce, rapidement. Son manque de connaissances était particulièrement flagrant dans le domaine technique, mais également sur lui-même. À l'époque, il existait de nouveaux produits modernes de fonds et il ne pouvait que se fier à lui-même pour en comprendre davantage, car il y avait peu de compétences autour de lui, que ce soit dans les domaines de l'investissement, de la retraite, des

nouveaux produits, du monde des fonds ou des produits dérivés. Personnellement, son niveau de *connaissances* était limité et il savait qu'il devait en acquérir davantage. Les conséquences de ne pas avoir les connaissances n'étaient pas les mêmes que lors de ses postes précédents. Auparavant, il pouvait engager une autre ressource ou se fier à d'autres gens dans l'entreprise. Cette fois-ci, ce n'était pas le cas; en plus de l'urgence de prendre les bonnes décisions, s'il n'apprenait pas, c'était désastreux pour la boîte.

Epsilon a donc développé ses *connaissances* par une combinaison de 1) *Éducation formelle* 2) des lectures pointues (*Articles ou livres*) ciblant les produits techniques (il n'a pas fait beaucoup de lectures sur la gestion, thème qui est venu vers la fin des années 1990) et 3) de *Formation assistée par ordinateur*. L'*Éducation formelle* s'est avérée essentielle, et ce, bien qu'il ne peut cependant pas cibler un cours en particulier parmi les très nombreux suivis selon les différents besoins. Cependant, certaines formations ont tout de même été déterminantes et critiques pour lui, particulièrement les formations en informatique des années 1972 à 1974 et celles au milieu des années 1990 en produits d'investissement retraite. Les formations en investissement retraite avaient un même objectif: le développement de *connaissances* pointues sur les marchés et les produits. Selon lui, au point de vue technique, cette formation est peut-être la plus importante, tout de suite après sa formation en actuariat, et elle lui sert encore aujourd'hui.

Cette période a donc été à la fois riche et exigeante. Il a consacré environ une année et demie, de façon très intense, à son apprentissage et a comblé ses lacunes les plus criantes. Il assistait très régulièrement à des formations, des cours en petits groupes sur de courtes périodes (pas des cours de 6 mois), soit en un week-end ou sur une ou deux journées en semaine. Dans le cadre de ces formations, il est allé chercher d'une façon très structurée le maximum que son poste lui permettait en termes de disponibilités. Les délais entre les apprentissages et les applications étaient très courts. Ainsi, parfois, il mettait en pratique ce qu'il avait appris le matin même ou la

veille. Certaines formations étaient accréditées. Il a reçu des attestations, des certificats de réussite à la pièce, mais n'a jamais cherché à savoir si ses crédits cumulés pouvaient faire partie d'une certification plus globale. Il ne cherchait qu'à acquérir les *connaissances* nécessaires. De façon générale, ces formations plus techniques l'ont animé. C'est-à-dire qu'il a aimé apprendre ces notions qui lui ont permis de mieux assumer ses responsabilités.

Il y a également les formations assistées par ordinateur (la formation en ligne ou *e-learning*) suivies entre 1994 et 2000 ont également été déterminantes dans le développement de ses *connaissances* techniques.

En plus de vouloir acquérir et enrichir ses *connaissances*, Epsilon souhaitait aussi recruter du personnel qualifié à l'extérieur de l'entreprise, ce qui était difficile, et développer les compétences de l'équipe en place. À la fin, l'équipe représentait un mélange de ressources: il avait réussi à trouver des gens qualifiés provenant de l'extérieur, mais aussi à augmenter le niveau de compétence de quelques ressources clés de l'organisation.

Pour Epsilon, la période passée dans le 6^e poste a été aussi une période très riche en apprentissages. Plus précisément, du point de vue de la connaissance de soi, caractéristique des hauts dirigeants identifiée par plusieurs, dont la NACD (2006). Ce processus d'apprentissage a démarré lorsque M. Louis, du service des ressources humaines lui a suggéré quelques points de départ. Dans un premier temps, on lui a offert des formations sur la connaissance de soi, puis Epsilon a demandé à approfondir ce qui lui avait été proposé. En 2001, dès le début de cette période de formation, il a d'abord fait une série de tests qui ont été un élément déclencheur important pour lui. Ainsi, certains tests lui ont fait découvrir des choses très utiles pour sa connaissance personnelle, *Savoir-être*, ils lui ont confirmé qu'il valait la peine de continuer à se développer, *Savoir-être*. Ces tests ont aussi été le prélude de la

formation de l'Institut des grands leaders (IGL), qu'il a suivie dans les dernières années de son passage à l'assurance collective.

Son travail à l'assurance collective l'a amené à se dire qu'il devait perfectionner davantage ses habiletés de gestion. Ainsi, une formation devenait incontournable et celle proposée par l'Institut des grands leaders, une firme de Montréal, a été retenue. Cette formation était dans l'optique de se préparer à la présidence. Elle comprenait des *Ateliers formels* et des séminaires. Il trouve que «cette formule a été extraordinaire». Le but de cette formation était vraiment d'acquérir des connaissances au niveau du *leadership* de la haute direction, c'est-à-dire l'exercice du *leadership* à haut niveau, *Savoir-être*. Ce programme comportait différents volets. Il était très chargé et très demandant en matière de temps, mais en valait largement la peine en matière de connaissance de soi, *Savoir-être*.

Le programme d'IGL exigeait que les candidats fassent du mentorat. Il a été facile pour Epsilon de plonger dans cette expérience puisqu'il en faisait déjà. Ainsi, le processus de mentorat auto initié et informel qu'il avait déjà amorcé s'est formalisé, et il a pu conserver le même mentor. Ce dernier était retraité et plus âgé que lui. Il allait le consulter pour des choses plus générales, à la limite intimes, *Savoir-être*, connaissance de soi. Les deux hommes n'avaient pas de rendez-vous réguliers, ils se rencontraient au besoin. C'est important et significatif, dans la vie d'Epsilon. Epsilon aime bien la formule du mentorat avec ses discussions et ses échanges qui amènent des réflexions et qui n'ont pas nécessairement de réponses précises. Epsilon est convaincu de l'utilité de ce mentor, l'unique mentor, qu'il a eu sur sa capacité de réflexion, *Savoir-être* dans sa carrière. Rétrospectivement, il aurait même souhaité le commencer plus tôt dans sa carrière.

La firme IGL formait une classe par année. Tous les candidats, qui étaient des présidents, réalisaient rapidement qu'ils vivaient sensiblement les mêmes choses, qu'ils étaient à peu près à la même place dans leur carrière. Ainsi, partager et

développer une relation avec ces gens-là a été une expérience absolument incroyable pour lui. Il est convaincu que cette formation l'a définitivement aidé à assumer son futur rôle de président.

Epsilon a également lu des tonnes de livres. Pourtant, dans les dix dernières années selon lui, seulement deux livres ont été particulièrement déterminants et lui ont permis de développer huit *connaissances*. Le premier, publié en 2001, est *Good to Great*, de Jim Collins. Ce livre a été particulièrement apprécié pour la mise en lumière des caractéristiques des excellentes entreprises. Avec la lecture de *Good to Great*, Epsilon a appris principalement trois *connaissances*: ce qui entoure le cinquième niveau (le plus élevé) de leadership; d'avoir les bonnes personnes dans le bus (*First who than what*); tout comme la contribution d'avoir une vision claire et partagée. Tout le développement de ces connaissances est en lien avec le développement d'un niveau supérieur de *Savoir-être* lié au leadership. Epsilon a d'ailleurs lu et relu *Good to Great* écrit il y a déjà plusieurs d'années. S'il fait le lien avec sa carrière, il constate que ce qui l'a beaucoup aidé a justement été d'être entouré des bonnes personnes, et ce, tant à l'époque de l'assurance collective que de la Présidence de 2008 à maintenant.

Par la suite, il y a eu un livre qu'on lui a souvent suggéré *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion* de Richard E. Boyatzis et Annie McKee. Ce livre, publié en 2005, est très axé sur le leadership, évidemment. Les apprentissages qu'il retient de cette lecture touchent tous des éléments en lien avec le leadership (*Savoir-être*): la conscience, l'espoir et la compassion.

À la fin des années 1990, ou au début des années 2000, l'organisation qui l'emploie a adhéré à une association mondiale et a demandé à Epsilon de la représenter. Ainsi, il est devenu membre de l'*Intelligence Committee* ou le comité consultatif principal du conseil d'administration de l'*International Cooperative and Mutual Insurance*

Federation (ICMIF). Il a souligné cette implication comme étant une autre pratique déterminante et assez importante en matière de «bagage». Les deux plus grands avantages et apprentissages de cette association sont la grande visibilité (*exposure*), *Savoir-faire*, et la compréhension des enjeux relatifs au marché, des *connaissances*. Ainsi, cette expérience qui lui a permis de faire du réseautage mondial a également été enrichissante pour l'entreprise. Il était donc possible de se renseigner sur une multitude d'autres sujets d'envergure internationale. Pour lui, cette participation au comité a donc été d'une très grande richesse et l'a amené à s'ouvrir et à connaître les gens du milieu. Cette implication touche le développement de caractéristiques, de *connaissances* des affaires internationales Vancil (1987), mais également le développement de *Savoir-faire* du réseautage, de la gestion des partenariats (Bourgault et al., 2004) par exemple.

Dans le même type de pratique, dans le cadre du mandat actif de représentation du regroupement des assureurs au Canada, au niveau québécois et national, il y a aussi le volet de représentation qui s'est ajouté en 2008. Epsilon a fait mention de trois apprentissages de *Savoir-faire* forts pertinents découlant de cette participation: la socialisation, les échanges et l'autorégulation. Epsilon pense aussi qu'il est bénéfique de côtoyer ses pairs dans un cadre structuré afin d'échanger sur des aspects non confidentiels, sur nos bonheurs et malheurs de président. Il est également avantageux pour l'industrie d'être capable d'échanger sur les enjeux qui la touchent, «c'est un *must*». En tant que membre de l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes (l'ACCAP), il est possible, entre autres, de rencontrer le législateur pour l'informer de ce que les assureurs s'obligent à faire et des normes que les membres ont développées. Toutes ces raisons font que, comme entreprise et comme dirigeant, il est très pertinent d'être membre de cette association.

C'est en 2008 qu'Epsilon devient PDG de l'entreprise et le choc est brutal. Il entre en fonction en septembre, au moment où les marchés financiers s'écrasent partout dans le monde. Même si l'écrasement des marchés était possiblement dramatique, il a

hérité d'une organisation qu'il connaissait bien et les gens qui y travaillaient la connaissaient tout autant. Jusqu'à présent, il croit que c'est le poste pour lequel il a fait le plus d'efforts afin de l'apprivoiser. Les quatre premiers mois après son entrée en poste, il a même fait un effort énorme pour prendre sa distance des opérations, qu'il affectionnait pourtant beaucoup. Il pense avoir trouvé et développé, avec son équipe, un équilibre intéressant entre les aspects opérationnels, de gestion et de développement traditionnellement réservés au PDG.

Dans cette organisation, les besoins de développement et de formation du président, comme pour les autres employés, ne sont pas formellement établis. L'objectif de la compagnie est d'aider les gens à combler leur formation par une approche personnalisée, et ce, sans se baser sur le prochain poste ou les prochaines responsabilités envisagées. Ils attendent des occasions naturelles de restructuration, des départs, etc. Epsilon provient donc d'un processus mixte: il est arrivé en assurance par hasard, mais son arrivée en assurance collective s'inscrit dans une optique de développement interne de la relève.

Le poste de PDG inclut aussi un volet caritatif, une dose de bénévolat fait donc partie de son travail. Par exemple, il s'implique avec joie dans des organismes comme Centraide. Cette implication ne lui permet pas nécessairement de faire des apprentissages déterminants, mais c'est encore et toujours le sentiment d'utilité directe qui compte le plus pour lui.

Lors des entrevues, il a mentionné le mot chance à plus de quinze reprises. Bien que la chance ne soit pas un apprentissage, il croit que celle-ci a eu une influence indirecte sur plusieurs apprentissages. Chanceux dans sa famille, dans sa carrière, dans les opportunités et les projets qui lui ont été présentés pour ne nommer que ces manifestations. Ainsi, probablement à l'instar d'autres personnes, il estime que la chance a été très présente tout au long de sa vie personnelle et professionnelle. La chance a aussi et presque toujours été accompagnée par le goût de relever les défis.

Ainsi, les grandes étapes de sa carrière sont arrivées par chance. Il n'a postulé qu'une fois pour un emploi dans sa vie. Le reste est arrivé tout seul. C'est de la chance, «t'as beau faire une bonne *job*, c'est une chance qu'une belle opportunité te soit présentée». Bien qu'un certain nombre d'opportunités aient eu leur dose de risques et de dangers, il les a tout de même saisies. Il a accepté de courir les risques et de relever les défis, tant dans sa vie professionnelle que dans sa vie personnelle.

Sans en avoir la certitude, il se trouve encore très chanceux dans la vie, probablement plus chanceux que d'autres. Plus précisément, dans le développement de ses connaissances, il associe cette chance au fait que même s'il avait des besoins, ils ont été identifiés et il a été capable de les combler. La chance est présente dans une autre partie de son développement: «J'ai eu de la chance puis je pense que j'ai pris des décisions qui l'ont animée». Bien que cette chance soit probablement réelle, il est fort à parier qu'il a grandement contribué à sa chance, surtout lorsque l'on considère que le goût du défi a été un fil conducteur tout au long de sa carrière.

Dans le chapitre qui suit nous passerons aux plus significatives analyses inter cas que nous avons été en mesure de réaliser. Nous précisons seulement les plus significatives puisque la quantité de données récoltées a permis de générer plus de 310 feuilles de tableaux et graphiques Excel. Celles-ci débiteront par une brève présentation des caractéristiques des PDG de notre étude. Nous poursuivrons par les analyses des postes, des pratiques, du moment de ces dernières, du poids des stades pour chaque PDG, du moment pratiques selon les stades et les candidats. Avant de passer aux apprentissages et pour terminer l'analyse des pratiques, nous approfondirons les grandes familles que nous avons été en mesure de créer. Étant donné que les apprentissages individuels ont tous été analysés en détail dans les analyses individuelles, les analyses inter cas se termineront par les analyses globales et comparatives.

CHAPITRE V

ANALYSES INTER CAS

Les caractéristiques des PDG de notre étude sont toutes différentes. Tout d'abord, et selon le Tableau 5.1, les candidats sont âgés de 52 à 78 ans. Ils ont tous, au minimum, une formation universitaire de premier cycle. Trois d'entre eux, Beta, Gamma et Delta ont une formation de 2^e cycle. Beta a précisément deux formations de 2^e cycle. Au premier cycle universitaire, il y a trois domaines de formation. Alpha et Epsilon ont tous deux obtenu un BAC en actuariat. Tandis que Beta et Delta ont obtenu une formation un BAC en génie civil. Gamma a pour sa part obtenu un BAC en droit. Les trois formations de deuxième cycle de Beta et Delta sont dans des domaines différents quoique très similaire pour la formation en administration et administration de la santé. Ainsi, Beta a fait une maîtrise en génie biomédical et en administration de la santé et Delta une maîtrise en administration (MBA).

Alpha et Delta, les deux plus jeunes, sont encore au stade de carrière 4, alors que Beta, Gamma et Epsilon sont au stade de carrière 5. À l'intérieur de leur carrière, ils ont tous eu plusieurs postes différents; Alpha a eu 7 postes, Beta 10, Gamma 11, Delta 6 et Epsilon 7. Les candidats ont travaillé dans des secteurs diversifiés, majoritairement dans celui des services, mais aussi dans le secteur industriel ou des ressources énergétiques. Ainsi, par ordre d'importance selon la fréquence des postes occupés, il y a les secteurs des assurances, les télécommunications, la santé, l'énergie, les valeurs mobilières, les investissements et retraite, l'administration publique, le droit, les journaux, l'actuariat et la représentation à l'étranger à titre de délégué général. En matière de similarité de secteurs d'activités, Alpha et Epsilon (qui ont la même formation de base) ont œuvré dans des secteurs similaires, contrairement aux trois autres dirigeants. Pour terminer, mentionnons que les candidats ont tous travaillé à Montréal durant une partie importante, mais variable, de leur carrière. En plus de la

ville de Montréal, Alpha, Gamma et Epsilon ont travaillé à Toronto. Beta et Gamma à Ottawa, Beta à New York, Delta à Halifax et Epsilon depuis plus de 20 ans à Québec.

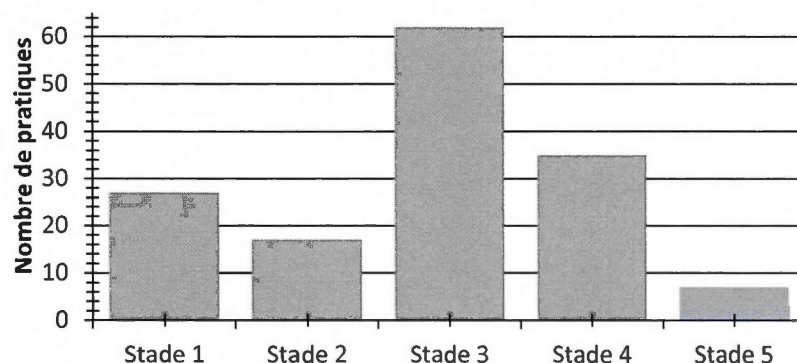
Tableau 5.1: Sommaire des caractéristiques des PDG

	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon
Âge en 2013	53 ans	65 ans	78 ans	52 ans	63 ans
Formation de base, cycle étude universitaire	Actuariat: 1 ^{er} cycle	Génie civil: 1 ^{er} cycle Génie biomédical: 2 ^e cycle Administration de la santé: 2 ^e cycle	Droit: 1 ^{er} cycle Droit: 2 ^e cycle	Génie civil: 1 ^{er} cycle Administration des affaires: 2 ^e cycle	Actuariat: 1 ^{er} cycle
stade	4	5	5	4	5
Postes	7	10	11	6	7
Secteurs activités	Assurance x 3 Valeurs mobilières x 2 Investissement x 2	Santé x 7 Administration publique x 2 Délégué	Droit x 2 Journal Télécommunications x 8	Énergie x 6	Actuariat Assurance, x 6
Villes	Montréal Toronto	Montréal Ottawa New York	Montréal Toronto Ottawa	Halifax Montréal	Québec Toronto Montréal

5.1 Stades

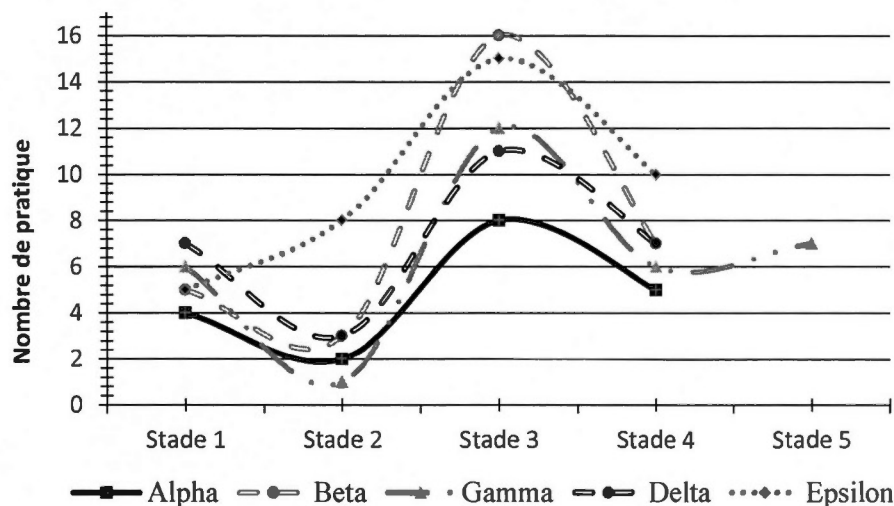
Tous les candidats de notre étude ont identifié des pratiques déterminantes dans les quatre premiers stades de carrière. Seul Gamma a identifié des pratiques déterminantes dans le cinquième stade, même si deux autres candidats, soit Beta et Epsilon, y sont aussi rendus. Comme l'indique la Figure 5.1 et selon Greenhaus et al. (2000), le stade 3, soit celui de l'établissement et de l'accomplissement, est le plus chargé en nombre de pratiques. Par la suite, il y a le stade 4, les stades 1, 2 et finalement le stade 5. Ce dernier résultat, où seulement Gamma y avait identifié des pratiques, était prévisible selon les écrits de Greenhaus et al. (2000) qui suggéraient une diminution de la cadence au cinquième stade de fin de carrière et de préparation à la retraite.

Figure 5.1: Nombre de pratiques par stade, tous candidats confondus



Plus en détail, au stade 1 le nombre de pratiques identifiées par les PDG est comparable. Au stade 2, comme l'indique la Figure 5.2, les résultats de quatre PDG sur cinq baissent de façon significative, sauf pour Epsilon qui augmente. Cette augmentation s'explique principalement par la nature du poste que ce dernier a occupé à ce stade. Ainsi, selon les propos d'Epsilon «Les gros mandats diversifiés dans une petite compagnie m'ont propulsé rapidement en mode apprentissage grand V». Le stade 3 est, pour tous les candidats et selon Greenhaus et al. (2000), le stade où ils ont identifié le plus de pratiques. De plus, après une diminution pour 4 des 5 candidats entre le stade 1 et 2, à l'exception d'Epsilon, il y a une augmentation marquée entre les stades 2 et 3. Au stade 4, les résultats pour tous les candidats sont à la baisse. Le résultat de Gamma en stade 5 est comparable, en nombre, à celui du stade 4. Ce résultat quelque peu surprenant, puisqu'il devrait préparer sa retraite selon Greenhaus et al. (2000), s'explique en partie par le maintien d'un niveau d'implication important dans de nouveaux secteurs d'activités, diversifiés et une grande passion pour son travail de façon générale. Bref par un désir hors de l'ordinaire de rester productif et performant.

Figure 5.2: Nombre de pratiques par stade, selon les candidats



5.2 Postes

Après avoir choisi une orientation dans le stade 1 de *Choix occupationnel*, les PDG ont eu en moyenne 7,6 postes dans leur carrière au moment de l'écriture de cette thèse. Ainsi, selon le Tableau 5.2, Alpha et Epsilon ont eu 7 différents postes, mais Beta et Gamma en ont eu 9. Ce résultat n'est pas surprenant puisque ces deux derniers candidats sont aussi les plus âgés de l'échantillon. Tous les candidats n'ont eu qu'un seul poste dans le stade 2. Toutefois, par la suite, ils ont eu des résultats quelque peu différents. Ainsi, pour Beta, c'est particulièrement en stade 4 que sa moyenne de 3 postes est poussée à la hausse. Au stade 4, Beta avec 5 différents postes a été le plus actif parmi tous les candidats et tous les stades. Pour sa part, Gamma s'est distingué en stade 3 puisqu'il a eu 4 postes et que les autres PDG en ont eu 1 de moins. En nombre de postes, Delta a été le moins actif des candidats avec 6 postes dans sa carrière.

Tableau 5.2: Nombre de postes

Nombre de postes	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon	Moyenne
stade 2	1	1	1	1	1	1
stade 3	3	3	4	3	3	3,2
stade 4	3	5	3	2	3	3,2
stade 5			1			n/a
Total après stade 1	7	9	9	6	7	7,6
Nombre de postes moyen	2,33	3	2,25	2	2,33	

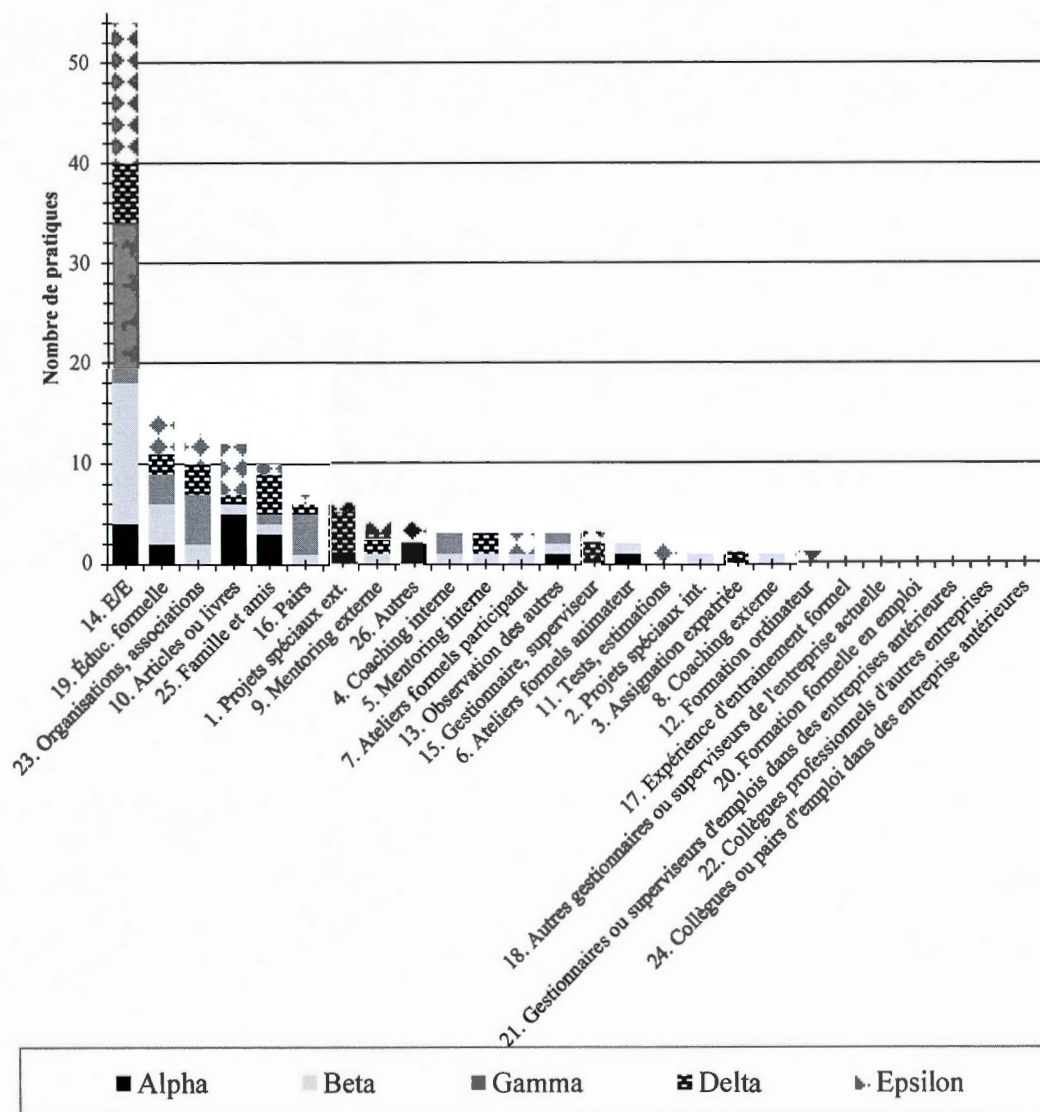
Dans les paragraphes suivants, nous analyserons l'importance des différentes catégories de pratiques.

5.3 Pratiques

5.3.1 Catégories de pratiques identifiées

Sur les 26 catégories de pratiques potentielles, il est important de noter que des pratiques ont été identifiées dans 20 d'entre elles. Comme le montre la Figure 5.3, la prédominance de la catégorie *Essai-erreur dans le poste* est évidente. Dans les faits, la différence est marquée entre la première catégorie, qui récolte 54 pratiques, et la deuxième qui en récolte 15. Par la suite, la différence entre les catégories est moins importante puisque la 3^e catégorie regroupe 13 pratiques et la 4^e, 12. Avec la catégorie *Autres*, la 9^e en ordre d'importance, nous avons réuni près de 82 % des pratiques. Les 11 catégories suivantes ne regroupent au total que 18 % des pratiques.

Figure 5.3: Importance des catégories de pratiques



À l'aide du Tableau 5.3, nous pouvons apprécier les détails de la distribution. Ainsi, comme dans la figure précédente, la catégorie *Essai-erreur dans le poste* représente 36,5 % des 148 pratiques identifiées. Cette même catégorie a été identifiée à 54 reprises et représente 3,6 fois le résultat de la catégorie suivante, *Éducation formelle*, qui a tout de même été mentionnée à 15 reprises. Quant à la catégorie

Participation dans des organisations, associations professionnelles, elle a été identifiée à 13 reprises. Cela signifie que les 3 premières catégories regroupent 82 pratiques. En pourcentage cumulatif, cela représente 55,4 % de l'ensemble des pratiques. En ajoutant les 4 catégories suivantes, nous atteignons un résultat de près de 80 %. Plus précisément, la catégorie *Articles ou livres* ajoute 12 pratiques, la catégorie *Famille et amis* en ajoute 10, la catégorie *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle* en ajoute 7, et la catégorie *Projets spéciaux à l'extérieur des responsabilités* en ajoute 6.

Tableau 5.3: Fréquence des pratiques, tous stades confondus

Pratiques	Nombre total	% total	% cumulatif
14. E-E	54	36,5	36,5
19. Éducation formelle	15	10,1	46,6
23. Organisations, associations	13	8,8	55,4
10. Articles ou livres	12	8,1	63,5
25. Famille et amis	10	6,8	70,3
16. Pairs	7	4,7	75,0
1. Projets spéciaux extérieur	6	4,1	79,1
26. Autres	4	2,7	81,8
9. Mentorat externe	4	2,7	84,5
4. Coaching interne	3	2,0	86,5
5. Mentorat interne	3	2,0	86,4
7. Ateliers formels auditeur	3	2,0	88,5
13. Observation des autres	3	2,0	90,5
15. Gestionnaire, superviseur	3	2,0	92,6
6. Ateliers formels animateur	2	1,4	94,6
11. Tests, estimations	2	1,4	95,9
2. Projets spéciaux intérieur	1	0,7	97,3
3. Assignment expatriée	1	0,7	98,6
8. Coaching externe	1	0,7	99,3
12. Formation ordinateur	1	0,7	100,0
	148	100	

5.3.2 Catégories de pratiques selon les stades

Dans cette partie, nous présenterons les catégories de pratiques identifiées dans chaque stade, tous candidats confondus. Le Tableau 5.4 reprend les données sur les stades selon les différentes catégories de pratiques. Subséquemment, il est possible d'y retrouver la distribution des catégories pratiques pour chacun des stades en pourcentage et en nombre ainsi que le total général pour l'ensemble des stades.

Le Tableau 5.4 révèle que les stades 3 et 4 sont ceux qui représentent les résultats les plus élevés en nombre de pratiques et en diversité. Ce résultat est conforme avec les écrits de Greenhaus et al. (2000). Ainsi, par ordre d'importance, le stade 3 est constitué de 15 catégories contenant 62 pratiques. Dans le stade 4, 14 catégories qui regroupent 35 pratiques ont été identifiées. En troisième position, il y a le stade 2 durant lequel 17 pratiques ont été identifiées dans 9 catégories. En avant-dernière place, le stade 1 est composé de 6 catégories regroupant cette fois-ci 27 pratiques. Pour ce qui est du dernier et cinquième stade, malgré que seul Gamma y ait identifié des pratiques, sept pratiques ont tout de même été identifiées et sont regroupées dans 4 catégories.

Tableau 5.4: Distribution des pratiques, % et nombres selon les stades

Catégories de pratiques	stade 1		stade 2		stade 3		stade 4		stade 5		Total
	%	nb.	%	nb.	%	nb.	%	nb.	%	nb.	nb.
14. Essai-erreur dans le poste	11 %	3	35 %	6	52 %	32	29 %	10	43 %	3	54
19. Éducation formelle	33 %	9	6 %	1	2 %	1	11 %	4			15
23. Participation dans des organisations, associations professionnelles	19 %	5	6 %	1	3 %	2	9 %	3	29 %	2	13
10. Articles ou livres	7 %	2	12 %	2	5 %	3	14 %	5			12
25. Famille et amis	22 %	6	6 %	1	5 %	3					10
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle			6 %	1	5 %	3	9 %	3			7
1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités					6 %	4	6 %	2			6

Catégories de pratiques	stade 1		stade 2		stade 3		stade 4		stade 5		Total
9. Mentorat externe					5 %	3	3 %	1			4
26. Autres	7 %	2			2 %	1	3 %	1			4
4. Coaching avec coach interne					2 %	2			14 %	1	3
5. Mentorat interne					5 %	3					3
7. Ateliers formels auditeur			6 %	1	2 %	1	3 %	1			3
13. Observation des autres					2 %	1	3 %	1	14 %	1	3
15. Gestionnaire ou superviseur actuel			18 %	3							3
6. Ateliers formels animateur					3 %	2					2
11. Tests, estimations ou autres mesures des connaissances					2 %	1	3 %	1			2
2. Projets spéciaux à l'intérieur de vos propres responsabilités							3 %	1			1
3. Assignment expatriée			6 %	1							1
8. Coaching avec coach externe							3 %	1			1
12. Formation assistée par ordinateur							3 %	1			1
Total	100	27	100	17	100	62	100	35	100	7	148
% pratique du stade/Total 148		18,24 %		11,49 %		41,89 %		23,65 %		4,73 %	100 %
Nombre de catégories de pratiques		6		9		15		14		4	20

Encore plus en détail, le Tableau 5.4 indique que le stade 1 contient 27 pratiques, ou 18,24 % des 148 pratiques, qui se distribuent dans 6 catégories différentes et qu'il y a une prédominance de la catégorie *Éducation formelle*. Selon Greenhaus et al. (2000) cette pratique est adaptée pour le développement des habiletés. À elle seule, l'*Éducation formelle* représente 9 des 27 pratiques de ce stade alors que dans les stades suivants elle ne représente que 6 % des pratiques au deuxième stade, 2 % au troisième stade et 11 % au quatrième stade. Dans le premier stade, la deuxième catégorie la plus fréquente est détenue par *Famille et amis* qui représente 22 % des

pratiques. Ce résultat est également le plus élevé de tous les stades puisque dans le stade 2, cette même catégorie ne représente que 6 % des pratiques et que 5 % des pratiques dans le stade 3. La catégorie *Participation dans des organisations, associations professionnelles* est en troisième position avec 19 % des pratiques. Greenhaus et al. (2000) mentionnent que cette pratique est utilisée pour le développement d'opportunités. Cependant, nous avons vu dans les analyses individuelles que cette dernière avait également permis plusieurs apprentissages. Par exemple, le développement du fonctionnement de certains secteurs d'activité (médias, radio, télévision) pour Gamma. Pour Delta, il a développé 12 apprentissages, dont la capacité de communication. En ajoutant la catégorie *Essai-erreur dans le poste*, qui représente 11 %, aux trois catégories précédemment mentionnées, 85 % des pratiques de ce premier stade sont classifiées, et ce, avec seulement 4 catégories de pratiques. Finalement, deux autres catégories, *Articles ou livres* et *Autres* se partagent également les 15 % restants.

Le stade 2, *Entrée organisationnelle*, se compose de 9 catégories qui regroupent 17 pratiques. Ce deuxième stade est plus diversifié que le premier, mais moins que le troisième et le quatrième stade. À partir du stade 2, tout comme dans les 3 stades qui le suivent, la catégorie *Essai-erreur dans le poste* est la plus fréquente et elle représente, pour ce 2^e stade, 35 % des pratiques. *Essai-erreur dans le poste* a une fréquence individuelle comparable aux résultats des 6 dernières catégories de pratique combinées de ce deuxième stade, qui ne récoltent que 6 % chacune. Pour sa part, la catégorie *Gestionnaire ou superviseur actuel* représente 18 % des pratiques. Puisque le niveau d'autonomie augmente avec l'avancement en âge et fonction, ce résultat n'est pas surprenant. Toutefois, la catégorie *Gestionnaire ou superviseur actuel* qui ne se retrouve plus dans un autre stade par la suite, ne lui enlève aucunement son importance puisque selon Greenhaus et al. (2000) «*The first supervisor : a critical resource*». La troisième plus importante catégorie est *Articles ou livres*, elle représente 12 % des pratiques de ce 2^e stade. En conséquence, les trois catégories

dont les résultats sont les plus élevés regroupent environ 64 % des pratiques. Les 6 catégories suivantes se partagent à parts égales les 36 % restant: *Éducation formelle; Participation dans des organisations, associations professionnelles; Famille et amis; Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle; Ateliers formels auditeur; Assignment expatriée.*

Le stade 3, *début de carrière: établissement et accomplissement* est le plus diversifié des stades. Plus précisément, 62 pratiques différentes sont regroupées en 15 catégories. Plus de la moitié des pratiques de ce stade, soit 52 %, se retrouvent dans la catégorie *Essai-erreur dans le poste*. Tous stades confondus, c'est le résultat le plus élevé pour une catégorie. La domination de cette catégorie au sein de ce stade est écrasante puisque son résultat est plus de 8 fois celui de la catégorie suivante, *Projets spéciaux à l'extérieur des responsabilités*, qui n'a obtenu que 6 %. Ainsi, avec deux catégories, 58 % des pratiques déterminantes vécues dans ce stade sont classées. En conséquence, il reste 42 % des pratiques qui sont divisées entre les 13 autres catégories qui récoltent 2 %, 3 %, voire au maximum 5 % pour 4 d'entre elles.

Selon Greenhaus et al. (2000), il est attendu que ce 3^e stade, qui englobe l'établissement et l'accomplissement, contient plusieurs sources d'apprentissage. Ainsi, dans la première phase de ce stade, l'établissement est aussi la phase du développement de l'autonomie ou de l'apprentissage par l'expérience selon Greenhaus et al. (2000). Pour sa part, la phase d'accomplissement de ce stade est celle des défis et des responsabilités. Et ce, encore une fois par des expériences de toutes sortes telles que l'élargissement des responsabilités, de la gestion des opérations grands volumes, des changements de postes radicaux, des opérations de démarrage (*start-up*), de projets spéciaux et de nominations pour ne nommer que certaines pratiques vécues par les candidats de notre étude.

Le stade 4, intitulé *mi-carrière*, se compose de 35 pratiques regroupées en 14 catégories. Il est le deuxième stade le plus diversifié après le stade 3. Ce quatrième

stade est moins polarisé sur une pratique en particulier que le troisième stade. Néanmoins, ce stade témoigne encore de la prédominance de la catégorie *Essai-erreur dans le poste* qui regroupe 29 % des pratiques. La catégorie *Articles ou livres* arrive en deuxième place avec 14 %. Les catégories suivantes obtiennent toutes de faibles résultats avec respectivement 11 % pour *Éducation formelle* et 9 % pour *Participation dans des organisations, associations professionnelles* et pour *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle*. De ce fait, avec cinq catégories, 72 % des pratiques de ce stade sont catégorisées. En conséquence, les 8 autres catégories se partagent les pourcentages restants, et ce, à parts égales.

Enfin, au stade 5, appelé *fin de carrière*, il n'y a que Gamma qui a identifié des pratiques déterminantes sur les trois candidats qui l'ont atteint. Comme dans les trois stades précédents, c'est la catégorie *Essai-erreur dans le poste* qui domine et représente 43 % des pratiques. Les autres pratiques se retrouvent dans 3 catégories différentes. Ainsi, la catégorie *Participation dans des organisations, associations professionnelles* obtient tout de même 29 % tandis que les catégories *Coaching avec coach interne* ou *Observation des autres* représentent toutes deux 14 % des pratiques de ce dernier stade.

5.3.3 Moment des sept catégories les plus fréquentes selon les stades

Notre étude démontre qu'aucune catégorie de pratiques n'est distribuée également entre les stades. Avec une lecture horizontale des résultats présentés dans le Tableau 5.5, nous pouvons apprécier, tous candidats confondus, la distribution des pratiques selon les stades. Ainsi, plus le pourcentage est élevé, plus cela signifie que l'utilisation d'une pratique est polarisée dans un stade donné. Nous avons mis en évidence, dans le tableau ci-dessous, les résultats les plus importants pour chacune des catégories.

Tableau 5.5: Répartition des 7 catégories de pratiques les plus fréquentes selon les stades

Pratiques	stade 1		stade 2		stade 3		stade 4		stade 5		Total
	%	nb.	%	nb.	%	nb.	%	nb.	%	nb.	
14. Essai-erreur dans le poste	6 %	3	11 %	6	59 %	32	19 %	10	6 %	3	54
19. Éducation formelle	60 %	9	7 %	1	7 %	1	27 %	4			15
23. Participation dans des organisations, associations professionnelles	38 %	5	8 %	1	15 %	2	23 %	3	15 %	2	13
10. Articles ou livres	17 %	2	17 %	2	25 %	3	42 %	5			12
25. Famille et amis	60 %	6	10 %	1	30 %	3					10
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle			14 %	1	43 %	3	43 %	3			7
1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités					67 %	4	33 %	2			6
Total		25		12		48		27		5	117

La première catégorie, *Essai-erreur*, est principalement utilisée pendant le stade 3 avec près de 60 % ou 32/54 des pratiques. Il est intéressant de noter que les 32 pratiques de cette catégorie à ce stade représentent également 21,6 % des 148 pratiques identifiées dans notre étude. De plus, *Essai-erreur dans le poste* a été mentionnée par tous les candidats. De façon moins marquée, l'on retrouve cette même catégorie en stade 4, mais cette fois-ci elle représente 19 % du total.

La deuxième catégorie, *Éducation formelle* regroupe 15 des 54 pratiques, soit moins de la moitié des résultats de la catégorie *Essai-erreur*. La catégorie *Éducation formelle* est principalement présente dans le premier stade, où on y retrouve 60 % ou 9/15 des utilisations. Ce résultat est cohérent avec ceux de Greenhaus et al. (2000) qui avaient également identifié l'éducation dans le premier stade. Toujours en stade 1, l'*Éducation* est identifiée par les 5 candidats, ce qui n'est présent qu'à une autre reprise avec la catégorie *Essai-erreur* au stade 3. De façon secondaire, après le résultat du stade 1, près du quart (27 %) des pratiques *Éducation formelle* sont identifiées en stade 4. Ces derniers résultats sont cohérents avec ceux de Greenhaus et al. (2000) qui ont observé que l'*Éducation formelle* se retrouvait régulièrement dans

le 4^e stade de carrière pour, entre autres, maintenir le niveau de productivité malgré les défis et l'augmentation du niveau de responsabilité.

La troisième catégorie de pratique, selon la fréquence, *Participation dans des organisations, associations professionnelles*, est moins concentrée dans un stade particulier. Cependant, elle est plus fréquente dans le stade 1 où elle représente 38 % des pratiques. Ce résultat est cohérent avec ceux de Greenhaus et al. (2000) qui mentionnaient également que cette pratique ou stratégie est fréquente à ce stade. Le stade 4 arrive en deuxième place avec 23 % et le stade 3 suit avec 15 %. Le stade 5 a aussi été témoin de 15 % de l'utilisation de cette pratique, mais puisqu'il n'y a qu'un candidat, il est difficile de le comparer et de l'apprécier d'avantage. Pour terminer, avec 8 %, le stade 2 est celui où cette pratique est la moins fréquemment présente.

Comme la catégorie précédente, les *Articles ou livres* sont moins concentrés dans un stade donné. Cette quatrième catégorie regroupe 12 pratiques qui se retrouvent d'abord en stade 4 dans 42 % des cas (5/12 des pratiques). Le stade 3 suit avec 25 %, ou 3 pratiques, et pour clore la distribution 2 autres pratiques (17 %) ont été identifiées dans les stades 1 et 2.

La cinquième catégorie appelée *Famille et amis*, est très concentrée dans un stade, tout comme la première, la deuxième et la troisième catégorie, et cette fois-ci c'est dans le stade 1 où elle représente 60 % des pratiques. Cependant, la catégorie *Famille et amis* revient plus tard dans la carrière, en stade 3, où elle représente 30 % de cette pratique. En stade 1, c'est principalement de la famille au sens strict du terme dont il est question, et en stade 3 c'est exclusivement des amis qui ont été mentionnés comme source d'apprentissage.

La sixième catégorie intitulée *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle* est particulièrement présente en stade 3 et en stade 4. Ainsi, avec 43 % chacun, ces deux stades représentent 86 % des utilisations de cette pratique. Néanmoins, cette catégorie ne regroupe que 7 pratiques individuelles. La socialisation est identifiée par

Greenhaus et al. (2000) comme une pratique adaptée au 3^e stade. La septième catégorie, *Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités*, est surtout concentrée en stade 3, où 67 % des pratiques de cette catégorie s'y retrouvent. Greenhaus et al. (2000) identifient également cette pratique dans les stades 3 et 4.

En résumé, trois des sept catégories de pratiques les plus fréquentes ont une incidence particulière au stade 3: *Essai-erreur dans le poste*; *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle*; *Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités*. À elles seules, ces trois catégories représentent 39 pratiques de ce 3^e stade. En deuxième place, et loin derrière, se retrouve le stade 1 où il y a aussi 3 des plus fréquentes catégories de pratiques, principalement *Éducation formelle* avec 9 pratiques, *Famille et amis* avec 6 pratiques ou *Participation dans des organisations, associations professionnelles* avec 5 pratiques. Au total, lors de ce premier stade, on retrouve donc 20 pratiques, regroupées dans trois catégories. En troisième place, dans le stade 4, la catégorie *Articles ou livres* représente 42 % et collègues à l'intérieur de l'entreprise 43 %. Le stade 2 n'est pas dans la course, aucune pratique ne s'exprime fortement outre peut-être *Essai-erreur dans le poste* qui regroupe 6 pratiques, mais qui ne représente que 11 % du résultat de cette catégorie sur l'ensemble des stades.

5.4 Poids de chaque stade pour chacun des PDG

Le Tableau 5.6 permet d'apprécier la proportion des pratiques de développement que chaque PDG a identifié selon les stades de sa carrière. Pour l'ensemble des candidats, le pourcentage moyen du premier stade est de 19 %, avec une variation entre 13 % et 25 %.

Tableau 5.6: Pourcentage des pratiques selon les stades

PDG	stade 1		stade 2		stade 3		stade 4		stade 5		Total	
	%	nb.	%	nb.	%	nb.	%	nb.	%	nb.	%	nb.
Alpha	21 %	4	11 %	2	42 %	8	26 %	5	0 %		100 %	19
Beta	16 %	5	10 %	3	52 %	16	23 %	7	0 %		100 %	31
Gamma	19 %	6	3 %	1	38 %	12	19 %	6	22 %	7	100 %	32
Delta	25 %	7	11 %	3	39 %	11	25 %	7	0 %		100 %	28
Epsilon	13 %	5	21 %	8	39 %	15	26 %	10	0 %		100 %	38
Total		27		17		62		35		7		148
moyenne	19 %	5,4	11 %	3,4	42 %	12	24 %	7				

En nombre absolu, Delta a mentionné 7 pratiques, soit presque le double du nombre de pratiques identifiées par Alpha qui n'a identifié que 4 pratiques. Le nombre moyen du premier stade est de 5,4. Cependant, les 4 pratiques identifiées par Alpha au stade 1 représentent tout de même 21 % des 19 pratiques qu'il a identifiées globalement. Quant à Gamma, il a identifié 6 pratiques, soit 19 % de l'ensemble des 32 pratiques réparties dans sa carrière. Ce PDG se positionne donc en troisième place après Delta et Alpha. Pour leurs parts, Beta et Epsilon suivent de près avec des proportions comparables de 16 % et 13 % représentant toutes deux 5 pratiques.

Au stade 1, Delta se différencie légèrement de ses collègues à la fois par le nombre total de pratiques et par la proportion de ces dernières identifiées dans ce stade. Le quart des pratiques de développement de Delta, soit 7/28, sont survenues lors de ce stade.

Au stade 2, les résultats varient beaucoup plus que lors du stade précédent, se distribuant entre 3 % pour Gamma et 21 % pour Epsilon. Parmi les cinq candidats, il n'y a que le résultat d'Epsilon qui augmente et de façon importante entre le stade 1 et 2 (passage de 13 % à 21 %). De même, il y a des résultats identiques entre Alpha et Delta qui ont identifié 11 % de leurs pratiques au 2^e stade et ils sont comparables avec Beta qui a identifié 10 % des pratiques dans ce deuxième stade. Sur les 17 pratiques

mentionnées par les PDG en stade 2, 8 ou 47 % d'entre elles ont été rapportées par Epsilon. Pour des raisons que nous avons présentées dans les analyses individuelles (gros mandats dans une petite boîte par exemple) Epsilon se distingue nettement de ses collègues dans ce stade.

Au stade 3, les candidats ont identifié 62 pratiques qui représentent en moyenne 42 % de celles qu'ils ont identifiées dans leur carrière et les résultats se distribuent entre 38 % pour Gamma et 52 % pour Beta. Les résultats de ce stade sont beaucoup plus élevés que ceux des autres stades, mais ils varient également du simple au double entre Alpha qui a identifié 8 pratiques et Beta qui en a identifié 16. Cette différence est atténuée lorsque nous regardons les pourcentages qui sont de 42 % pour Alpha à 52 % pour Beta. Les résultats de Beta, en nombre (16) et en pourcentage (52 %), sont les plus élevés tous stades et tous candidats confondus. Epsilon a identifié 15 pratiques et en nombre de pratiques, il suit de près Beta. Cependant, ces dernières ne représentent pourtant que 39 % de l'ensemble des pratiques déterminantes de sa carrière. Les résultats de Gamma et de Delta sont pour leurs parts très comparables. Ainsi, dans ce stade, Gamma a identifié 12 pratiques ou 38 % et Delta 11 pratiques ou 39 %. En résumé, le stade 3 avec 62 pratiques est, encore une fois pour tous les candidats, le stade où il y a eu le plus grand nombre de pratiques identifiées.

Bien que le stade 4 suive séquentiellement le stade 3, en matière de résultats ils sont à la baisse. Avec 35 pratiques, ce 4^e stade est beaucoup moins chargé que le stade précédent. Néanmoins, le 4^e stade est le deuxième stade pendant lequel le plus de pratiques ont été identifiées. En moyenne, tous candidats confondus, près du quart des pratiques de tous les stades, 24 %, ont été identifiées en stade 4. Ce dernier résultat est lui aussi beaucoup plus faible que celui du stade 3 qui représentait en moyenne 42 % des pratiques. Comme dans le stade précédent, les résultats du stade 4 varient beaucoup. Ils passent du simple au double, mais cette fois-ci, c'est entre Alpha et Epsilon pour qui les résultats passent de 5 à 10 pratiques. Cependant, bien que différente en matière de nombres, la proportion des pratiques de ce stade est

identique, 26 %, pour les candidats Alpha et Epsilon. Les candidats Beta et Delta ont tous deux identifié 7 pratiques et la proportion en pourcentage est comparable: 23 % pour Beta et 26 % pour Delta. Pour terminer, Gamma a identifié 6 pratiques qui représentent 19 % de l'ensemble de ses 32 pratiques.

Au stade 5, Gamma a identifié 7 pratiques qui représentent 22 % de ses 32 pratiques déterminantes vécues. Pour ce PDG, ce stade est le deuxième stade contenant le plus de pratiques après le stade 3.

5.5 Moment des pratiques selon les candidats et les stades

Maintenant que nous avons présenté la distribution consolidée des pratiques selon les stades, nous comparerons leurs moments d'utilisation selon les candidats. À cette fin, le Tableau 5.7 nous permet de regrouper les résultats que nous analyserons dans les lignes qui suivent. Ce tableau doit se lire verticalement.

Au stade 1, pour Alpha, la catégorie la plus fréquente est *Articles ou livres* et elle représente 50 % des pratiques de ce stade. Pour sa part, l'*Éducation formelle* est la plus importante catégorie pour Beta qui a fait deux diplômes de deuxième cycle. Pour Epsilon, l'*Éducation formelle* est aussi très importante puisqu'elle représente 40 % de l'ensemble des pratiques de ce stade; toutefois, elle partage cette première marche avec deux pratiques *Autres* qui ont aussi été mentionnées à 40 %.

Il est à noter que la catégorie *Éducation formelle*, en stade 1, est l'une des deux seules catégories qui ont été identifiées par tous les candidats, l'autre étant *Essai-erreur dans le poste* en stade 3. La catégorie *Famille et amis* est la plus fréquente pour Delta, et représente 57 % de ses pratiques de ce 1^{er} stade. Pour Gamma, *Essai-erreur dans le poste* et *Participation dans des organisations, associations professionnelles* ont obtenu *ex æquo* les plus importantes fréquences avec 33 %.

Au stade 2, la catégorie *Essai-erreur dans le poste* est la plus fréquente pour trois candidats. Pour Alpha, elle représente 50 %, pour Beta 67 % et pour Epsilon 38 %.

Cependant, pour Alpha, les *Articles ou livres* représentent également 50 % des pratiques. Dans ce deuxième stade, l'unique trace d'*Éducation formelle* est pour Epsilon, avec un maigre 13 %. Gamma a identifié uniquement une pratique, dans la catégorie *Participation dans des organisations, associations professionnelles*. Pour Delta, il faut descendre à la 10^e catégorie de pratiques en ordre d'importance pour identifier *Gestionnaire ou superviseur actuel* qui obtient la plus importante fréquence avec 67 %.

Le stade 3 est, pour tous les candidats, le stade le plus chargé avec principalement des pratiques *Essai-erreur dans le poste*. De plus, de façon unanime, cette catégorie se retrouve seule en première place. Cependant, il y a des variations entre les candidats. Les résultats sont plus élevés pour Gamma et Epsilon pour qui *Essai-erreur* représente respectivement 67 % et 73 % des pratiques. Et ils sont moins élevés pour Alpha et de Beta pour qui cette catégorie représente 38 % ou bien Delta pour qui elle ne représente que 36 % des pratiques.

Tout comme dans le stade précédent, en stade 4 nous constatons encore que pour 3 candidats sur 5, *Essai-erreur* est la catégorie plus fréquente. Et ce, particulièrement pour Beta pour qui cette catégorie regroupe 71 % des pratiques de ce stade. Pour Gamma, cette même catégorie représente 50 % des pratiques de ce stade et de façon moins importante, elle représente 29 % pour Delta. Pour ce qui est d'Alpha, la distribution est éclatée à parts égales entre 5 catégories: *Éducation formelle*; *Articles ou livres*; *Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités*; *Autres* et *Observation des autres*. Enfin, toujours en stade 4, la catégorie la plus fréquente pour Epsilon est *Articles ou livres* qui représente 30 % des pratiques. Cette première place est suivie de près par *Participation dans des organisations, associations professionnelles* qui regroupent 20 % de ses pratiques.

Au stade 5, il n'y a que Gamma qui a identifié des pratiques. Après les deux stades précédents, Gamma a encore identifié pour une 3^e fois une proportion importante,

soit 43 % des pratiques dans la catégorie *Essai-erreur dans le poste*. Pour Gamma, la *Participation dans des organisations, associations professionnelles* est aussi importante puisqu'elle représente 29 % de l'ensemble des pratiques de ce 5^e stade. Les 29 % de pratiques manquantes sont également partagés entre les catégories *Observation des autres* et *Coaching avec coach interne*.

Tableau 5.7: Distribution des pratiques par stade, par candidat

	stade 1				stade 2				stade 3				stade 4				stade 5			
	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon
Pratiques	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
14. Essai-erreur dans le poste	20	33				50	67			38	38	38	67	36	73		20	71	50	29
19. Éducation formelle	25	80	17	14	40					13			8			20	17	14	10	
23. Participation dans org., associations profes.			33	29	20			100				13							14	20
10. Articles ou livres	50					50				13	13	6			7	20			14	30
25. Famille et amis	25	17	57				33				25				7					
16. Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle										13	6	17						33	14	
1. Projets spéciaux à l'extérieur de vos responsabilités														27	7	20			14	
26. Autres					40						13					20				
13. Observation des autres											6					20				14
15. Gestionnaire ou superviseur actuel									67	13										
4. Coaching avec coach interne											6	8								14
5. Mentorat interne											6			18						
7. Ateliers formels auditeur										13	6								10	
9. Mentorat externe											6			18					10	
11. Tests, estimations ou autres mesures connaissances															7				10	
6. Ateliers formels animateur										13	6									
12. Formation assistée par ordinateur																			10	
2. Projets spéciaux à l'intérieur propres responsabilités										33						14				
3. Assignment expatriée																				
8. Coaching avec coach externe																	14			
Nombre total	4	5	6	7	5	2	3	1	3	8	8	16	12	11	15	5	7	6	7	10
Nombre catégories différentes	3	2	4	3	3	2	2	1	2	6	5	10	4	4	5	5	3	3	6	7

Dans les paragraphes qui précèdent, nous avons mis en lumière l'importance des plus fréquentes catégories de pratiques pour chaque candidat à chaque stade. Tout d'abord et en général, au stade 1, c'est beaucoup de l'*Éducation formelle*, et de la *Famille et amis*. Au stade 2, le début des *Essais et erreurs* et en stade 3 l'envol avec une multitude d'utilisations de la catégorie *Essai-erreur dans le poste*. Le cycle peut se résumé ainsi, un départ moyen en stade 1, un stade 2 à la baisse pour presque tous, sauf Epsilon, un stade 3 explosif et un stade 4 de nouveau à la baisse et semblable au stade 1.

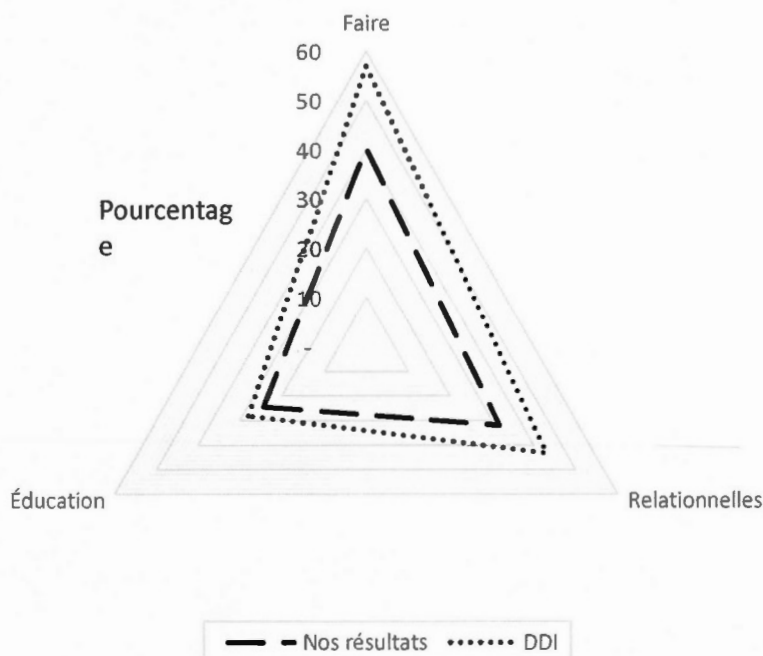
5.6 Grandes familles de pratiques

Depuis les travaux de Polanyi (1966) qui concluait que seule l'expérience permet l'apprentissage de connaissances tacites, plusieurs autres recherches, Wick (1989), Byham, Smith et Paese (2002) ou bien la NACD (2006) concluent aussi que l'expérience de travail est un moyen privilégié de développement des connaissances. Pour Wick (1989), l'expérience de travail des gestionnaires représente 70 % des expériences de développement et l'éducation seulement 10 %. Les résultats obtenus par l'expérience, terme qui correspond dans notre étude à la famille de pratique *Faire*, nous démontre effectivement une domination dans le développement des hauts gestionnaires. Puisque le niveau hiérarchique n'est pas le même que celui qui nous intéresse et que l'ensemble du processus de développement n'est pas pris en considération, nous nous permettrons certaines analogies avec les résultats de DDI. En regroupant les résultats de DDI dans une même logique que celle utilisée pour les catégories de pratiques de notre étude sur les hauts gestionnaires, nos résultats concordent. Ils concordent principalement au niveau de la séquence de l'importance ou l'utilisation des différentes familles de pratiques. Ainsi, pour DDI ou pour nous, la famille *Faire* est la plus fréquemment utilisée. Arrivent en deuxième et troisième place les familles *Relationnelles* et *Éducation*. Ce qui en somme donne l'acronyme (F-R-E). Cependant, il y a quelques différences. Dans le cadre de la présente étude,

nous n'avons isolé que les pratiques déterminantes et leur somme est cumulative avec un maximum de 100 % et que les familles sont exclusives. Il en résulte donc que nos résultats sont légèrement inférieurs à ceux que DDI ont obtenus pour les différentes familles F=57 %, R=43 % et E=28 %.

Dans le cadre de notre étude, les résultats entre les familles varient moins que ceux de DDI. Pour la plus importante catégorie, *Faire*, nous obtenons une utilisation moyenne de 42 %. Les PDG de notre étude ont identifié pour près du tiers ou 32 % des pratiques *Relationnelles*. Et finalement, près d'une pratique sur 4, soit 24 % se retrouvent dans la famille de pratique *Éducation*. Les 2 % manquant sont dans la catégorie *Autres* pratiques. En résumé, les différentes familles obtiennent respectivement F=42 %, R=32 % et E=24 %. À titre d'une première représentation graphique de nos résultats, sans tenir compte des stades, nous les superposons à ceux de DDI dans la Figure 5.4. Comme nous pouvons le voir, le parallélisme entre les deux études est marquant.

Figure 5.4: Pourcentage d'utilisation des 3 familles de pratiques

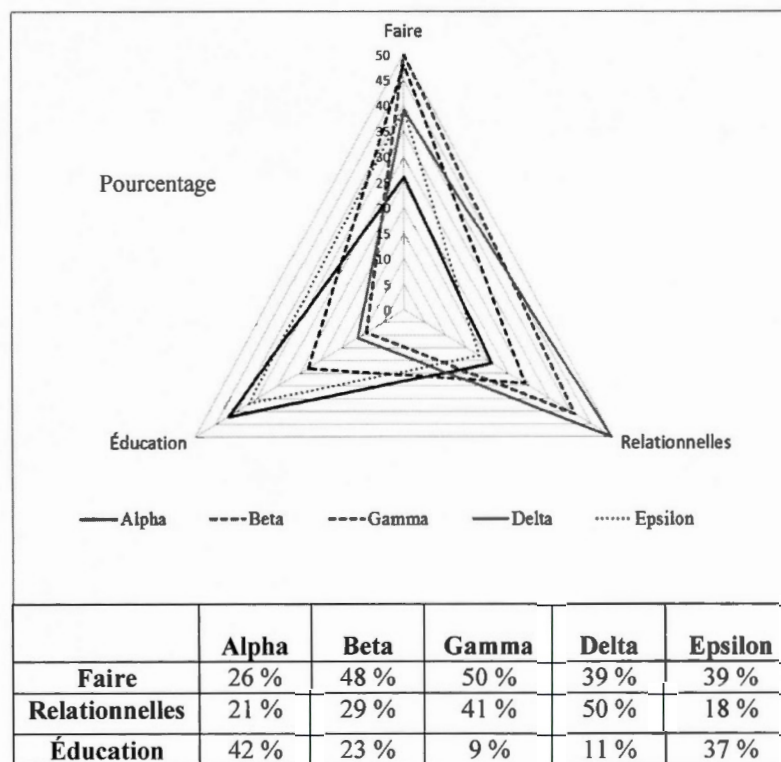


Voyons en détail sur chacun des 3 axes (*Faire*, *Relationnelles* et *Éducation*) ce que cela représente pour chaque candidats, sans tenir compte des stades. Pour Alpha, la famille qui a obtenu les plus forts résultats est *Éducation* 42 %, suivi de *Faire* 26 % et de *Relationnelles* 21 %. Les *Autres* pratiques regroupent 2 pratiques, ou 11 %, l'une en stade 3 et l'autre en stade 4. Sans tenir compte de ces deux pratiques, nous retenons donc E-F-R comme acronyme pour Alpha. Pour Beta, c'est différent; 48 % des pratiques identifiées entrent dans la famille *Faire*, 29 % dans *Relationnelles* et 23 % dans *Éducation*. En acronyme, cela donne F-R-E. Gamma a aussi l'acronyme F-R-E et un résultat sur l'axe *Faire* très fort à 50 %, avec cependant un résultat *Relationnelles* aussi fort avec 41 % et un petit 9 % pour la famille *Éducation*. Comme l'on peut le constater avec des acronymes identiques entre Beta et Gamma, les proportions changent de façon drastique dans le cas de la famille *Éducation* et d'une façon moins marquée pour la famille *Relationnelles*. Delta a pour sa part, un score dans la famille de pratiques *Relationnelles* très fort, 50 %, mais avec également un résultat fort dans la famille *Faire* avec 39 %. Au niveau de la famille *Éducation*, le résultat de Delta est faible avec 11 %. Ce qui est comparable au résultat de Gamma pour cette famille. En conséquence, pour Delta les 3 lettres qui représentent son processus sont: R-F-E. Pour ce qui est d'Epsilon, 76 % de ses pratiques se retrouvent à part quasi égales dans deux familles. Ainsi, 39 % se retrouvent dans la famille *Faire* et 37 % dans la famille *Éducation*. Il y a tout de même 18 % des pratiques qui entrent dans la famille *Relationnelles*. Ainsi, les résultats d'Epsilon correspondent aux lettres F-E-R. Les 6 % manquant sont dans la catégorie *Autres*, qu'en stade 1, et ne représente que deux pratiques différentes.

Il est intéressant de faire certaines comparaisons entre les différents résultats des candidats. La Figure 5 illustre les résultats et les variations entre ceux-ci, mais aussi certains points communs. Selon la figure ci-dessous, Alpha, obtient le plus fort résultat sur l'axe *Éducation*. Comme nous l'avons vu dans les analyses individuelles, ce candidat utilise beaucoup les lectures, les connaissances enseignées par les autres

pour apprendre, mais en contrepartie il obtient le moins fort résultat sur l'axe *Faire*. Alpha et Epsilon, dont les études universitaires et les domaines de pratiques sont semblables, ont également des résultats semblables. Ils obtiennent les deux résultats les plus forts sur l'axe *Éducation*, mais aussi les deux plus faibles résultats sur l'axe *Relationnelles*.

Figure 5.5: Résultats moyens des 3 familles de pratiques par candidat



Beta est quelqu'un d'action, pour reprendre ses propres mots. «J'ai plus de plaisir dans l'action et dans les opérations et dans le contact direct que la gestion nous donne». Les candidats Beta et Gamma obtiennent tous deux la séquence d'importance des familles de pratiques F-R-E. Contraste intéressant, la famille *Éducation* est la moins forte pour Beta, mais la plus forte pour Alpha. Les plus forts résultats de la famille *Faire* se divisent en 2 sous-groupes de tête. Ainsi, les candidats Beta et Gamma sont ceux qui ont obtenu les plus forts résultats. Dans le deuxième groupe de tête, les résultats des candidats Delta et Epsilon sont identiques à 39 %.

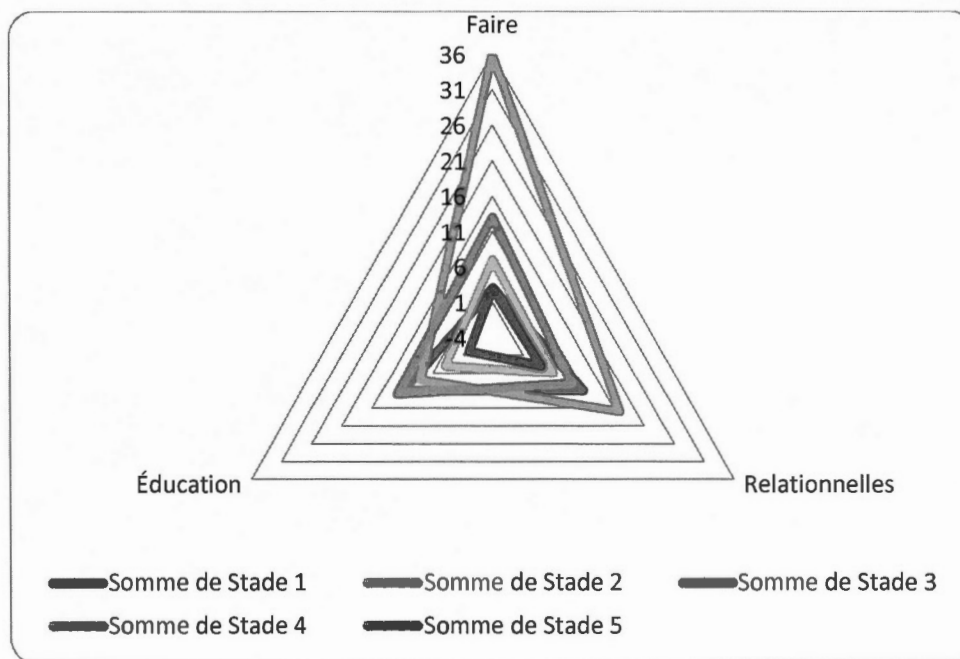
Gamma est aussi quelqu'un d'action, mais avec un fort axe *Relationnelles*; ce résultat est le deuxième plus fort de notre échantillon, tandis qu'il obtient le plus faible résultat sur l'axe *Éducation*. À titre d'exemple de la dimension *Relationnelles* très forte chez Gamma, ce dernier a toujours aimé bâtir des équipes autour de lui, en

théâtre, dans le secteur des télécommunications, en médias ou encore en droit. Il est toujours tourné vers les autres, mais dans l'action.

Pour sa part, Delta a un résultat très fort dans la famille *Relationnelles*, mais aussi un dans la famille *Faire* au sommet, *ex æquo* à 50 % avec le résultat de Gamma. Que le *Relationnelles* soit fort pour Delta est aussi attendu puisqu'il aime les interactions, les dynamiques complexes qui sont présentes dans les universités, les partis politiques ou bien les grandes entreprises qui ont des niveaux de complexité supérieurs. Pour leur part, Delta et Epsilon sont dans le deuxième groupe au sommet de la famille *Faire*.

Avec un résultat à 39 % Epsilon est également quelqu'un d'action, mais dans une moindre mesure que Beta et Gamma. Ce premier résultat pour Epsilon n'est pas loin devant celui de 37 % sur l'axe *Éducation*. Ce dernier est le 2^e plus fort sur l'axe *Éducation* après Alpha, mais pas du tout pour la même finalité ni par les mêmes pratiques comme nous l'avons discuté. Ainsi pour Alpha, c'est surtout à l'aide de la lecture qu'il a élargi ses opinions, pensé différemment des gens de son secteur particulièrement dans le stade 1, mais également dans l'ensemble de sa carrière. Pour sa part, Epsilon a surtout utilisé des cours, des séminaires lorsqu'il devait rapidement développer des connaissances pointues pour faire face à de nouveaux défis dans les stades 2, 3 et 4. Comme nous pouvons le voir dans la Figure 5.6, il y a des différences importantes de la composition des stades.

Figure 5.6: Nombre de pratiques selon les stades



Puisque nous analysons un processus, la prise en considération des stades est essentielle. Le Tableau 5.8 présente cette fois-ci en pourcentage, les résultats consolidés, mais en tenant compte des 5 stades de carrière. De façon globale, en stade 1 les deux familles *Éducation* et *Relationnelles* sont *ex æquo* puisqu'elles représentent 41 % des pratiques. Dans ce premier stade, la famille *Faire* obtient un résultat faible avec seulement 11 %. Et les *Autres* pratiques ne représentent que 7 % ou 2 pratiques. Au stade 2, déjà la réalisation de ses propres expériences, la famille *Faire* devient importante. Ainsi, à partir de ce deuxième stade jusqu'en stade 4 inclusivement, la famille *Faire* sera la plus importante. Au stade 2, la famille *Faire* récolte 41 % de l'ensemble des pratiques, les pratiques de la famille *Relationnelles* 35 % et celles regroupées sous *Éducation* représentent 24 %.

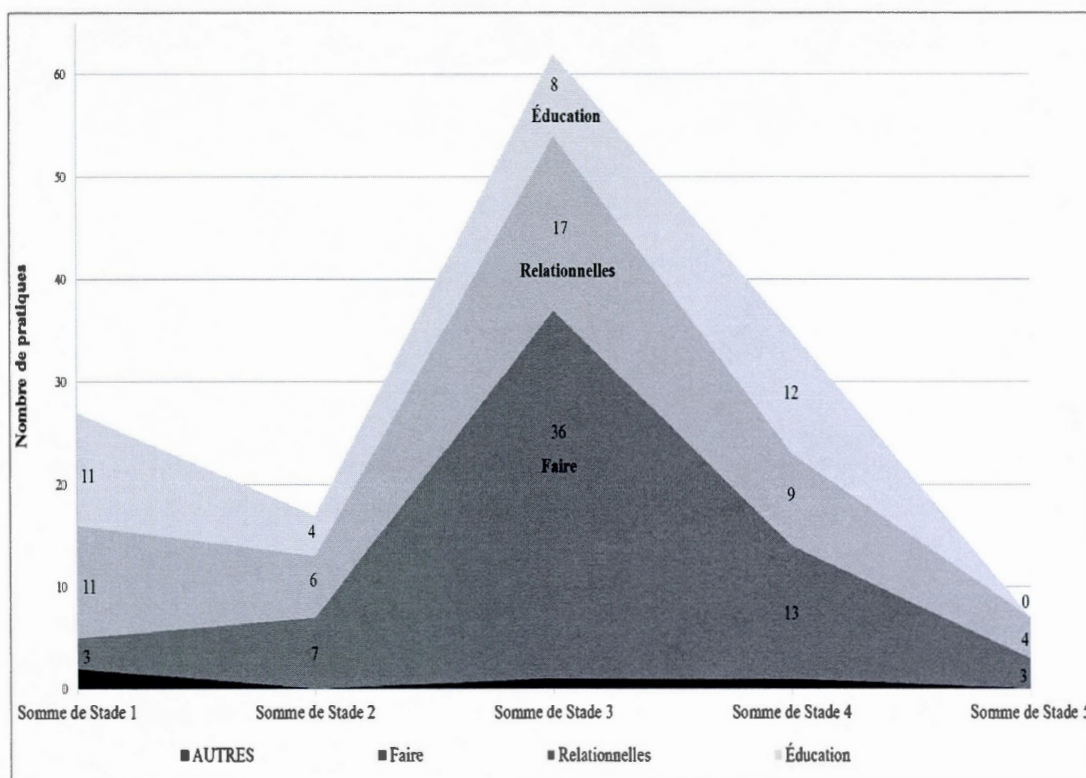
Tableau 5.8: Pourcentage de pratiques selon les 3 familles

Familles	Stades	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5
Faire		11 %	41 %	58 %	37 %	43 %
Relationnelles		41 %	35 %	27 %	26 %	57 %
Éducation		41 %	24 %	13 %	34 %	0 %
Autres		7 %	0 %	2 %	3 %	0 %

Au stade 3, près de 60 % des pratiques (58 %) sont dans la famille *Faire*. Ainsi, les deux autres familles se partagent le reste des pratiques: la famille *Relationnelles* représente 27 % et la famille *Éducation* représente 13 % des pratiques. Ce troisième stade contient aussi 1 pratique *Autres* qui ne représente que 2 % des pratiques. Au stade 4, la distribution est quasi égale entre les trois familles. La famille *Faire* est toujours au sommet, avec 37 %, mais elle est à quasi égalité avec la famille *Éducation* qui représente pour sa part 34 % des pratiques. La famille *Relationnelles* n'est pas très loin derrière avec 26 %. Les 3 % manquant se retrouvent dans la famille *Autres* et ne représentent, comme dans le stade précédent, qu'une seule pratique. Les résultats du stade 5 se divisent en deux entre les familles *Relationnelles* qui regroupe 57 % et *Faire* qui regroupe 43 % des pratiques.

Pour améliorer la représentation graphique de la variabilité des familles de pratiques selon les stades, nous pensons que la Figure 5.7 est plus adéquate que la précédente.

Figure 5.7: Évolution des familles de pratiques selon les stades de carrière



Avant de passer aux analyses des apprentissages, voici un bref récapitulatif des dernières analyses de pratiques. Il y a beaucoup de variation entre les résultats des différents stades et un sommet très clair en stade 3. Sur l'ensemble des stades et comme les résultats des stades 2 et 3, par ordre d'importance la séquence des trois familles de pratiques donne F-R-E (*Faire-Relationnelles-Éducation*). Étant donné le poids du troisième stade dans le processus de développement ceci n'est pas surprenant. Cette famille *Faire* est également la plus fréquente pour quatre des cinq PDG et dans les stades 2-3-4. Pour les deux autres stades, le portrait est différent et ce n'est pas la famille *Faire* qui est au sommet. Dans le stade 1 ce sont les familles *Éducation* et *Relationnelles* qui dominent. En stade 5, c'est la famille *Relationnelles* qui est la plus fréquente, suivie de près par la famille *Faire*. Ainsi pour le stade 1,

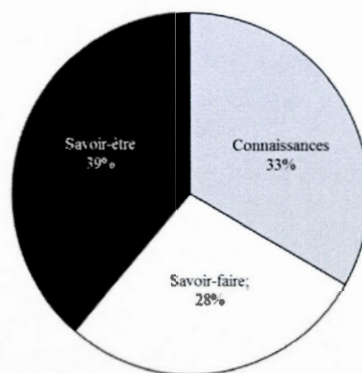
nous pouvons accorder les lettres E-R-F, pour les stades 2 et 3 les lettres F-R-E, pour le stade 4 F-E-R et pour le stade 5 les lettres R-F.

Ci-après, nous analyserons les différents apprentissages réalisés par les candidats de notre étude.

5.7 Les différents types d'apprentissages

Le portrait des 375 apprentissages des PDG de notre étude est le suivant. Près de 40 % des apprentissages sont des *Savoir-être*, 33 % sont des *Savoir-faire* et 28 % sont des *Connaissances*. Selon la Figure 5.8, il est intéressant de voir que l'apprentissage de *Savoir-être* est le plus fréquent. Ce résultat est loin des chiffres avancés par O'Dell (1999) ou Spencer et Spencer (1993) qui soutenaient que la majorité des connaissances sont invisibles. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que nous n'avons pas tenté d'évaluer l'ensemble des connaissances que les PDG possèdent, mais bel et bien les pratiques déterminantes qu'ils ont utilisées dans le développement de leurs connaissances et les apprentissages qui ont été faits. Il n'en demeure pas moins que les pratiques déterminantes ont permis davantage le développement de *Savoir-être* que de *Savoir-faire* ou de *Connaissances*.

Figure 5.8: Portrait des apprentissages

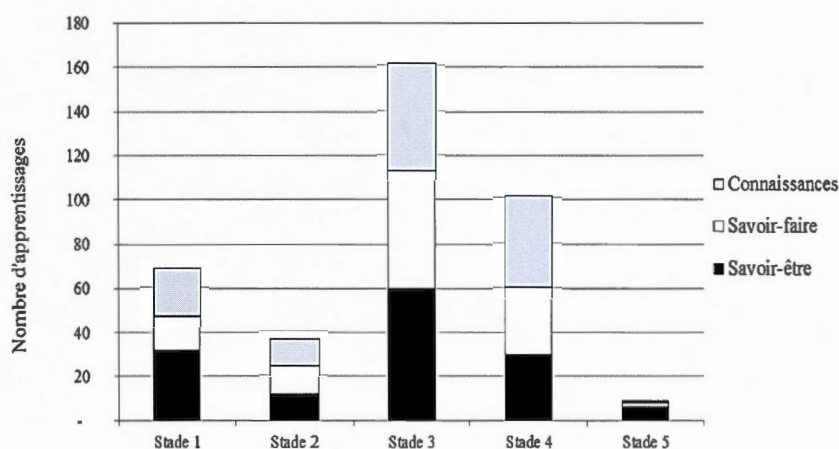


Comme nous le disions lors de l'analyse des pratiques, la distribution des apprentissages varie de façon importante entre les stades. Comme nous pouvons l'apprécier dans la Figure 5.9, le troisième stade est le plus important en matière d'apprentissages. Celui-ci regroupe 60 apprentissages de *Savoir-être*, 53 de *Savoir-faire* et 48 de *Connaissances* pour un total de 161 apprentissages. Ce résultat nous semble cohérent avec la théorie avancée par Greenhaus et al. (2000) qui soutenaient que le troisième stade est celui des nouveaux défis et de l'augmentation des responsabilités. Dès lors, afin de relever efficacement les défis et d'assumer ces nouvelles responsabilités, il nous semble logique que le nombre d'apprentissages soit également élevé. En ordre décroissant, le quatrième stade regroupe pour sa part 41 apprentissages de *Connaissances*, 30 de *Savoir-être* et 30 de *Savoir-faire* pour un grand total de 101. Le premier stade regroupe 68 apprentissages desquels 32 sont des *Savoir-être*, 21 des *Connaissances* et 15 des *Savoir-faire*. Le deuxième stade, et ses 36 apprentissages représentent en parts égales les trois types d'apprentissages. Pour terminer, le stade 5, regroupe que 9 apprentissages dont 6 sont des *Savoir-être*, 2 des *Savoir-faire* et 1 *connaissance*.

La comparaison de nombres démontre des différences importantes qui s'atténuent lorsque nous comparons des proportions. Bien que tous les stades contiennent les 3 types d'apprentissages, dans la majorité des cas les variations sont plutôt faibles, sauf au stade 5 et au stade 1 où les écarts sont importants. Dans le stade 1, nous y retrouvons plus du double de *Savoir-être* (47 %) que de *Savoir-faire* (22 %), et un nombre important de *Connaissances* qui représentent 31 %. L'écart au stade 5 est encore plus élevé puisque 67 % des apprentissages sont des *Savoir-être* et 11 % des *Connaissances* et 22 % des *Savoir-faire*. Mais ce stade ne représente qu'un seul candidat. Au stade 4, les résultats varient que de 9 %, entre 38 % de *Connaissances*, 33 % de *Savoir-être* et 29 % de *Savoir-faire*. Au Stade 3, les résultats varient encore moins, 7 %, entre les *Savoir-être* qui représentent 37 % pour et les *Connaissances* 30 %. Les développements de *Savoir-faire* représentent le tiers et se situent quasi au

milieu des autres types d'apprentissages à 33 %. Comme nous le disions, au Stade 2, les proportions sont équivalentes à 33 %.

Figure 5.9: Nombre et type d'apprentissages selon les stades



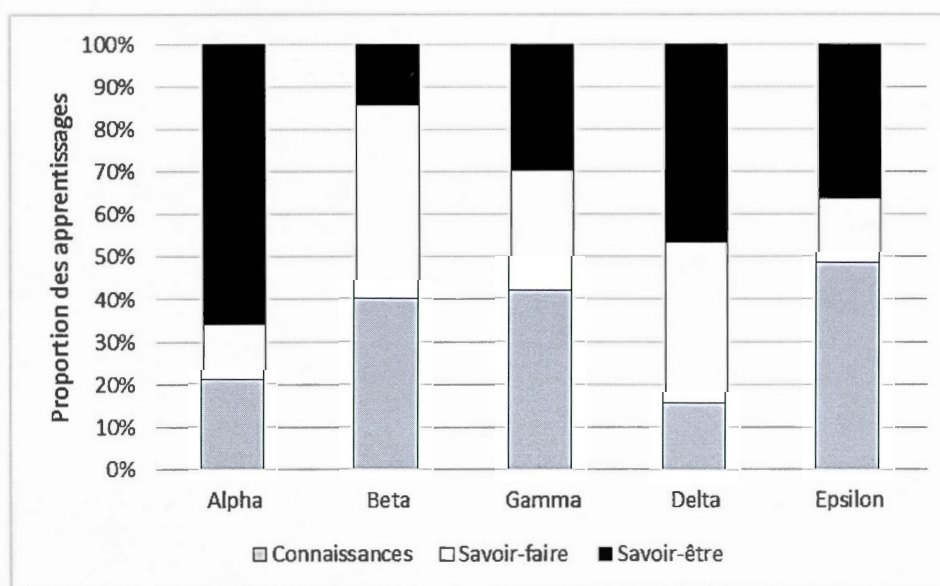
Comme nous l'avons mentionné, globalement, c'est le développement de *Savoir-être* qui arrive légèrement en tête, suivi des *Connaissances* et des *Savoir-faire*. Cependant, comme nous pouvons le voir dans la Figure 5.10, seulement Alpha obtient cette même séquence de résultat. Ceci permet d'introduire un autre niveau de différence selon les candidats, soit celui des proportions des types d'apprentissages. Sans tenir compte des stades pour le moment, Alpha a principalement développé des *Savoir-être* (66 %). Ce résultat est 4 fois plus élevé que celui de Beta (15 %) et plus ou moins le double de Gamma (30 %) ou d'Epsilon (35 %). Le seul résultat qui s'approche légèrement de celui d'Alpha est celui de Delta pour qui le développement de *Savoir-être* représente 45 % de ses apprentissages.

Les différences en matière de développement de *Savoir-faire* sont également importantes. Ainsi, le résultat de Beta (45,45 %) est de 3,5 fois supérieures à celui d'Alpha (13 %) ou de 3 fois celui d'Epsilon (15,15 %). Pour sa part Delta avec un

résultat de 38,10 % se situe plus près de Beta que Gamma pour qui le développement de *Savoir-faire* représente 28,38 % de ses apprentissages.

En matière de développement de *Connaissances*, les résultats se divisent en deux groupes. Ceux pour lesquels cette catégorie est importante, plus de 40 %, et ceux pour lesquels cette catégorie est peu importante, moins de 40 %. Ainsi pour Epsilon (48,48 %) et Gamma (41,89 %) l'apprentissage de *Connaissances* est important et est le type le plus fréquent. Pour Beta, c'est le deuxième résultat le plus fort (40,26 %) après le développement de *Savoir-faire* (45,45 %). Il y a également deux candidats pour lesquels le développement de *Connaissances* représente peu d'apprentissages. Pour Alpha cela représente 21 % et pour Delta 15,24 %.

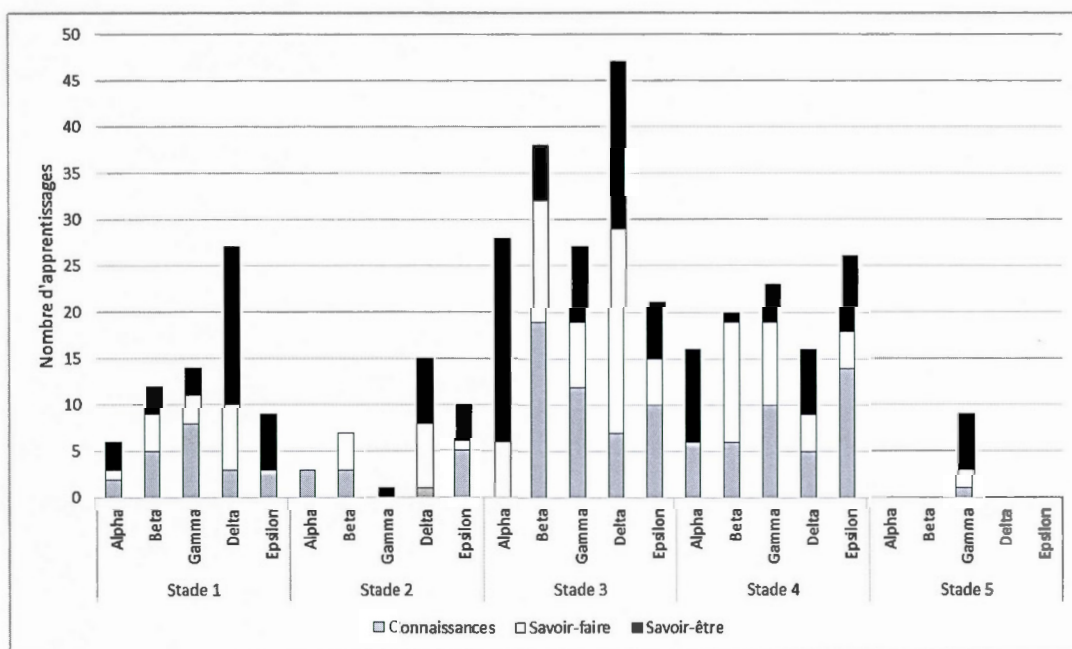
Figure 5.10: Proportions des types d'apprentissages selon les candidats



Lorsque l'on prend en considération les stades, le portrait est obligatoirement différent. Selon la Figure 5.11, au stade 1, aucun candidat n'obtient le résultat moyen ou la séquence de fréquence de ce stade (*Savoir-être* 47 %, *connaissance* 31 % et

Savoir-faire 22 %). Seul Delta et Epsilon récoltent une majorité de *Savoir-être* à ce premier stade. L'amplitude des résultats est importante et nous pouvons former trois sous-groupes. En tête, avec plus de 25 apprentissages, il y a le résultat de Delta qui ressort d'une façon importante du portrait. Suivent le groupe de Gamma et de Beta dont les résultats se situent entre 10 et 15 apprentissages et le groupe d'Alpha et Epsilon dont les résultats se situent entre 5 et 10 apprentissages.

Figure 5.11: Distribution des apprentissages selon les stades et les candidats



Au stade 2 comme au stade précédent, aucun candidat n'a ce profil d'apprentissage divisé à part égal. Les résultats sont éclatés et très différents dans leurs compositions. Avec 15 apprentissages, c'est encore Delta qui trône au sommet, mais cette fois l'écart avec le résultat le plus faible est plus drastique, soit Gamma qui a réalisé qu'un seul apprentissage. Alpha n'a guère fait plus d'apprentissages et obtient le 2^e résultat le plus faible avec 3 apprentissages. Pour Delta quasi tous ses apprentissages, sauf un, sont partagés entre le développement de *Savoir-être* et de *Savoir-faire*. En matière

d'apprentissage de *Connaissances*, les trois résultats dignes de mention sont ceux d'Epsilon, 5 apprentissages, suivi d'Alpha et de Beta qui ont réalisé 3 apprentissages pendant ce deuxième stade. Pour leur part, Alpha et Gamma ont tous deux réalisé qu'un seul type d'apprentissage. Pour Alpha il s'agit de *Connaissances* et pour Gamma d'un *Savoir-être*.

Comme nous le disions lors de l'analyse des pratiques, les résultats lors du stade 3 sont à la hausse pour tous. Avec 47 apprentissages, Delta fait encore bande à part des autres candidats dont trois ont réalisé entre 20 et 30 apprentissages et un plus de 35 apprentissages. Tous sauf un PDG (Alpha) ont réalisé les trois types d'apprentissages. Ce même PDG a fait principalement des apprentissages de *Savoir-être* et quelques *Savoir-faire*. Le développement de *Savoir-être* est l'affaire d'Alpha et de Delta. Le développement de *Savoir-faire* est très fort pour Delta et fort pour Beta. Le développement de *Connaissances* est surtout l'affaire de Beta, mais aussi, dans une moindre mesure, de Gamma et Epsilon.

En stade 4, les nombres d'apprentissages, comme pour les pratiques, sont quasi tous à la baisse sauf pour Epsilon. Quatre candidats sur cinq ont fait les trois types d'apprentissages sauf Alpha pour qui des *Savoir-être* et des *Savoir-faire* ont été développés. Epsilon, est le seul PDG dont le plus grand nombre de ses apprentissages se trouvent en stade 4 et non pas en stade 3. La séquence des résultats d'Epsilon est la même que celle du stade (*Connaissances*, *Savoir-faire*, *Savoir-être*), mais ses résultats sont plus forts au sujet des *Connaissances* (54 vs 38) et plus faibles au sujet des *Savoir-faire* (15 vs 29).

Comparativement aux stades 1 et 2, en stade 4 il y a beaucoup de *Connaissances*. Selon Greenhaus et al. (2000) ce 4^e stade est celui où les individus désirent maintenir à jour leurs connaissances, leurs productivités. En matière de développement de *Connaissances*, il y a deux groupes. Ceux qui ont réalisé plus de 10 apprentissages de

ce type soit Epsilon et Gamma. L'autre groupe, et ceux qui ont développé plus ou moins 5 *Connaissances* soit Alpha, Beta et Delta.

Au sujet des *Savoir-être*, les résultats sont très variés. Les résultats varient entre Beta qui n'a réalisé qu'un apprentissage de ce type et Alpha qui en a réalisé 10. Le développement de *Savoir-faire* se compose comme les *Connaissances* en deux sous-groupes. Ainsi, certains ont des résultats élevés, Beta et Gamma et d'autres ont des résultats faibles soit Delta et Epsilon. Delta est encore différent, mais cette fois-ci à l'inverse des autres PDG, il obtient ex æquo avec Alpha, le plus faible résultat soit 16 apprentissages.

CONCLUSION

Afin d'améliorer la compréhension de la dynamique du développement des connaissances des PDG de grandes entreprises, nous avons étudié les cas de cinq PDG. Essentiellement, nous avons analysé trois aspects inter reliés. Premièrement, les pratiques de transfert de connaissances déterminantes vécues au fil de leur carrière. Deuxièmement, les moments d'utilisation des différentes pratiques dans l'ascension au poste de PDG et troisièmement, les apprentissages qui ont découlé des pratiques identifiées.

Le choix d'une approche inductive par étude de cas multiples (Yin, 2003; Stake, 2007) nous a semblé des plus indiqué et maximise la variance comparativement à un cas simple. La démarche que nous avons adoptée est la suivante. Tout d'abord, nous avons récolté des données primaires et des données secondaires. Ainsi, les données primaires ont principalement été collectées par des entrevues en profondeur avec les cinq PDG, et ce, afin de connaître leur vécu, leurs agissements, leurs attitudes ou leurs perceptions dans le développement de leurs connaissances. À travers une analyse de la carrière des candidats, les différentes pratiques de transfert et de développement des connaissances déterminantes vécues ont été identifiées. C'est ici que l'originalité de notre recherche se manifeste. Pour réaliser les analyses proposées, nous avons procédé à une reconstruction des cheminements individuels. Toutes les entrevues ont été enregistrées, des prises de notes ont été réalisées et un journal de rencontres a été tenu. De plus, les données primaires provenant des entrevues ont été soutenues, lorsque possibles, par d'autres sources de preuves (*sources of evidence*, Yin, 2003), des données secondaires tels les documents électroniques sur le web, les registres, les archives ou autres. Subséquemment, pour chacun des PDG, à l'aide de la codification dans Atlas Ti et de l'analyse des données codifiées, nous avons pu mettre en évidence, à l'intérieur des stades de carrière, les pratiques déterminantes vécues (PR), les postes (P) ainsi que les apprentissages (APP) qui en ont découlé. Les cinq portraits individuels ont été validés par les candidats respectifs. Pour conclure, dans une

dernière étape, des différences et des similitudes ont été identifiées dans les cheminements que ce soit au niveau des catégories de pratiques utilisées ainsi que de leurs séquences tout comme des apprentissages réalisés.

Dans les paragraphes qui suivent, nous présenterons les plus importants résultats auxquelles nous sommes arrivés. Nous présenterons également les contributions de notre étude, mais aussi ses limites, des pistes d'actions potentielles et certaines considérations futures.

Aspect cyclique :

Comme premier résultat, nous remarquons qu'il y a une ressemblance de la variation du nombre de pratiques selon les candidats et les stades. Ainsi, en stade 1, les résultats des cinq candidats sont comparables en matière de nombre de pratiques. Ensuite, en stade 2, les résultats de quatre candidats sur cinq baissent de façon marquée. Entre le stade 2 et le stade 3 il y a, de façon unanime, une progression marquée. Le stade 3 est LE STADE. Pour tous les candidats, le stade 3 est celui, où ils ont identifié le plus de pratiques. Ainsi, presque 42 % des 148 pratiques identifiées se retrouvent dans ce 3e stade. Parmi les sept catégories de pratiques les plus fréquentes, trois d'entre elles se retrouvent principalement en stade 3 et représentent 39 pratiques: *Essai-erreur dans le poste; Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle; Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités*. À titre de comparaison, le 4e stade regroupe pour sa part 23,65 % de toutes les pratiques. De plus, et à titre de dernière constance, en stade 4, les résultats pour tous les candidats sont à la baisse.

En matière d'apprentissage, les résultats suivent également ce cycle. Le nombre d'apprentissages moyen est de 13,6 en stade 1, diminuant à 7,2 en stade 2, augmentant de façon importante en stade 3 et descendant également d'une façon importante en stade 4 et 5. Bien que les résultats soient relativement homogènes, nous notons certaines différences. Ainsi, Delta en stade 1 et 2 obtient des résultats très supérieurs

aux autres candidats. En stade 3 Delta diffère encore, mais cette fois-ci à l'opposé, alors que son résultat est supérieur à ceux des autres PDG.

Dans ce cycle, nous remarquons que l'importance des catégories de pratiques varie selon les stades. En moyenne, les candidats ont identifié près de 30 pratiques de transfert de connaissances déterminantes, et ce, réparties entre les 5 stades de carrière. Le stade 1 est particulièrement celui de l'*Éducation formelle*. Cette catégorie représente 33 % des 27 pratiques totales de ce premier stade. Le résultat de cette catégorie, en stade 1, est beaucoup plus élevé que ceux obtenus dans tous les stades. Dans ce premier stade, il y a aussi la catégorie *Famille et amis*, qui regroupe 22 % des pratiques puis la catégorie *Participation dans des organisations, associations professionnelles* dans le cadre scolaire, parascolaire, politique ou autres qui regroupe 19 %. Ces pratiques ont surtout permis de développer des *Savoir-être* à 47 % et des *Connaissances* à 31 %. Ainsi que dans une moindre mesure, des *Savoir-faire* 22 %.

Dans le stade 2, *Entrée organisationnelle*, 53 % des 17 pratiques identifiées se regroupent en deux catégories: *Essai-erreur dans le poste*; *Gestionnaire ou superviseur actuel*. À partir de ce stade, et comme pour les trois stades suivants, la catégorie *Essai-erreur dans le poste* est la plus fréquente. À titre de comparaison, *Essai-erreur dans le poste* regroupe 35 % des pratiques, ce qui équivaut aux résultats combinés des 6 dernières catégories identifiées dans ce deuxième stade. Pour sa part, la catégorie *Gestionnaire ou superviseur actuel* représente 18 % des pratiques et elle ne se retrouve plus dans aucun autre stade par la suite. Lors de ce deuxième stade, les apprentissages ont été répartis à parts égales entre les trois types possibles d'apprentissages: *Savoir-être*, *Savoir-faire* et *Connaissances*.

Le stade 3, *Début de carrière: établissement et accomplissement* le plus chargé en matière de pratiques et d'apprentissages. Ce 3^e stade représente 42 % des 148 pratiques et 43 % des 375 apprentissages. Il contient 62 différentes pratiques dans 15

catégories. Cependant, bien que diversifiées, environ la moitié ou 52 % des pratiques de ce stade entrent dans une catégorie: *Essai-erreur dans le poste*. Tous stades confondus, c'est le résultat le plus élevé pour une catégorie. Le résultat de cette catégorie est plus de 8 fois celui de la catégorie suivante, *Projets spéciaux à l'extérieur de vos propres responsabilités* qui ne représente que 6 %. Ainsi, seulement deux catégories permettent de catégoriser 58 % des pratiques de ce stade. Bien que les trois types d'apprentissages aient été réalisés lors de ce stade, le développement de *Savoir-être* domine légèrement les deux autres types d'apprentissages: 60 *Savoir-être*, 53 *Savoir-faire* et 48 *Connaissances*.

Le stade 4 de *mi-carrière* est après le stade 3, le deuxième stade le plus diversifié, avec 35 pratiques dans 14 catégories différentes. Le 4^e stade témoigne encore de l'importance de la catégorie *Essai-erreur dans le poste* qui regroupe 29 % des pratiques de ce stade, mais d'autres catégories prennent davantage de place. La catégorie *Articles ou livres* représente 14 %. Pour leurs parts, les catégories *Éducation formelle* regroupent 11 % des pratiques et *Participation dans des organisations, associations professionnelles* ou *Collègues ou pairs à l'intérieur de l'entreprise actuelle* regroupent chacune 9 %. La composition des 101 apprentissages de ce stade est différente de celle du stade précédent. Il y a eu 41 apprentissages de *Connaissances* et 30 de *Savoir-être* et de *Savoir-faire*.

En fin de carrière, en stade 5, c'est pour Gamma la catégorie *Essai-erreur dans le poste* qui domine à 43 %, mais avec encore une fois, plus de place pour d'autres catégories de pratiques. Les autres pratiques se retrouvent pour 29 % dans la catégorie *Participation dans des organisations, associations professionnelles* tandis que 28 % se divisent également entre les catégories *Coaching avec coach interne* et *Observation des autres*.

Domination de la catégorie Essai-erreur dans le poste ou de la famille Faire :

Si nous reprenons les regroupements proposés en trois grandes familles de pratiques: *Faire*; *Relationnelles* et *Éducation*, nous obtenons le résultat global moyen ou l'acronyme, F-R-E. La famille *Faire* regroupe 42 % des pratiques et représente 1,31 fois le résultat de la famille suivante, *Relationnelles* (32 %) et 1,75 fois le résultat de la famille *Éducation* (24 %). En regroupant les différentes pratiques en 3 familles, nous avons atténué les écarts entre les catégories, mais il n'en demeure pas moins que la famille *Faire* est encore celle qui regroupe le plus de pratiques déterminantes. Plus précisément, la famille *Faire* obtient les plus forts résultats pour 3 des 5 candidats, Beta, Gamma et Epsilon. Pour 2 des 5 candidats, Alpha et Delta, cette famille *Faire* se classe en 2^e place. Pour ce qui est de la famille *Relationnelles*, en moyenne et pour les candidats Beta et Gamma elle arrive deuxième. Pour Delta cette famille *Relationnelles* arrive de loin en position de tête et pour Alpha et Epsilon la famille *Relationnelles* arrive au 3^e rang. Toujours par ordre de fréquence moyenne, la famille *Éducation*, arrive en 3^e place pour 3 candidats (Beta, Gamma et Delta). Mais cette famille *Éducation* se retrouve en 2^e place pour Epsilon. De façon quelque peu surprenante la famille *Éducation* est en 1^{re} place pour Alpha.

À l'intérieur des trois grandes familles et bien qu'il y ait 20 catégories de pratiques qui ont été identifiées, il y a prédominance de l'une d'entre elles. Ainsi, la catégorie *Essai-erreur dans le poste* supprime toutes les autres catégories. Celle-ci représente à elle seule 36,5 % des 148 pratiques identifiées. Des pratiques de cette catégorie ont été identifiées à 54 reprises et représente 3,6 fois le résultat de la catégorie suivante, *Éducation formelle*, identifiée à 15 reprises.

Autre point intéressant, quatre des cinq candidats ont rapidement utilisé des pratiques *Essai-erreur dans le poste* en assumant très tôt en carrière des responsabilités qui normalement se présentent plus tard voir jamais chez des cadres d'autres niveaux. Tôt

en carrière, ils ont tous fait appel à un sens de l'initiative, et fait des choses de grande envergure. Pour ne mentionner que quelques exemples: pour Beta le démarrage des CLSC et rapidement les grandes équipes de gestion; pour Gamma d'immense projet, avec de gros joueurs à la Baie-James ou le démarrage de la distribution de signal télé par satellite, ou bien d'avoir été l'avocat des relations de travail d'un important journal. Pour Delta des mandats d'une ampleur inhabituelle pour un jeune, et ce, comme ingénieur de district ou bien dans le secteur des produits chimiques. Pour Epsilon, de gros mandats dans une petite firme de consultant et des démarrages d'affaires dans le domaine de l'assurance sont aussi dignes de mention.

Avant de passer au prochain résultat, il nous semble pertinent de faire certains liens entre les divers modes de conversion des connaissances (Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation) pour mettre l'accent sur celui de l'internalisation via l'essai-erreur ou *learning by doing*. D'une façon générale, le processus de création des connaissances organisationnelles tout comme celui des candidats se ressemble quelque peu. Ainsi, au début, il y a une Socialisation avec la famille, les amis, les organisations ou associations qui par le face à face et l'expérience permet le développement de nouvelles connaissances tacites propres à chaque individu. Ensuite, et plus tard ou en parallèle des apprentissages tacites, le passage unanime par tous nos candidats par l'université (l'éducation). Ce passage permet une externalisation des connaissances tacites d'un domaine donné en connaissances explicites plus facilement transférables. Ainsi, le savoir de nombreuses personnes, souvent spécialistes dans un domaine donné, a été rendu accessible aux candidats de notre étude. Pour ne donner que quelques exemples, les savoirs tacites sont devenus explicites dans des recueils, des textes, des formules ou procédures, des livres ou sur le web. Toujours dans une logique de progression de carrière, les différentes connaissances explicites accumulées sont utilisées de façons créatives pour constituer de nouveaux savoirs explicites. Les deux termes à retenir dans cette phrase sont de «façon créative» et «nouveaux savoirs explicites». Ainsi, l'utilisation créative des savoirs existants ou la création de valeurs

(de nouveaux savoirs) est probablement l'avantage le plus significatif pour l'organisation et l'individu. Et, pour terminer un premier cycle de conversion (SECI), du *learning by doing*, *essai-erreur* est très présent aux stades 3 et 4 de carrière dans lesquels, pour faire face aux nouveaux défis et responsabilités, l'individu met efficacement en application ses nouvelles connaissances.

Quelques avantages découlent de l'externalisation ou le partage des connaissances. L'externalisation diminue les risques de perte et facilite le transfert de connaissances et le développement des cadres. Cependant, la vigilance s'impose dans la conversion des connaissances organisationnelles internes tacites en connaissances explicites. Un cas de perte ou de fuite de connaissances critiques pour l'organisation à l'extérieur engendrerait une potentielle réduction, annulation des avantages compétitifs. Il faut donc qu'une analyse judicieuse soit faite afin d'en déterminer les facteurs de risque, les coûts associés et les avantages qui en découlent. De plus, il est également nécessaire de choisir efficacement les mécanismes pour limiter la diffusion volontaire et involontaire à l'extérieur de l'organisation. En priorisant concrètement, le développement et le transfert des connaissances nécessaires au développement de la relève, bien qu'en théorie ce soit déjà le cas selon NACD (2006), les actions seront potentiellement mieux adaptées et plus performantes que celles que nous observons encore trop souvent tel le cas récent de Citigroup qui a eu de nombreuses difficultés avec sa relève voir son absence de relève à une certaine époque.

Degrés de spécialisation des pratiques variables :

Selon notre étude, les catégories de pratiques sont plus ou moins spécialisées dans certains types d'apprentissages. Par exemple, et de façon générale, les catégories de pratiques *essai-erreur*, participation dans des organisations et organisations, associations professionnelles permettent le développement d'un mélange diversifié de Connaissances 29 %, de *Savoir-faire* 40 % et *Savoir-être* 31 %. Par opposition, l'éducation formelle, les articles, livres et les pairs sont plus spécialisées. Ces

dernières catégories ont permis à 62 % le développement de *Connaissances*. Dans une moindre mesure, elles ont permis le développement de 9 % de *Savoir-faire* ou 29 % de *Savoir-être*. Certaines autres catégories de pratiques, telles les projets spéciaux à l'extérieur des responsabilités ou les assignations expatriées, permettent principalement le développement de *Savoir-faire*. La *famille*, *amis*, le *mentoring interne* ou *l'observation des autres* permettent davantage le développement de *Savoir-être*. Ces résultats soulèvent de nouveau l'importance de l'adéquation entre les apprentissages visés et les pratiques utilisées.

Après les principales conclusions, nous passerons dans les lignes qui suivent aux contributions découlant de notre étude.

Contributions

Le défi du développement de la relève de la direction est toujours un enjeu d'actualité en décembre 2014. Au-delà de comprendre d'avantage le processus de développement des connaissances des PDG ou d'identifier le moment d'utilisation de pratiques qui permettent le développement de connaissances, nous sommes également en mesure de souligner certaines contributions supplémentaires de notre étude.

Tout d'abord, il semble que ce processus est beaucoup plus une affaire individuelle qu'organisationnelle. Ainsi, le modèle cognitif en gestion des connaissances, celui qui conçoit les connaissances comme un actif stratégique ayant une valeur pour l'organisation, semble être ébranlé. Bien que nous n'ayons pas étudié l'état des autres actifs de l'organisation, selon les propos recueillis, celui du développement et du transfert des connaissances de la haute direction semble ne pas être priorisé. Plus particulièrement, l'appropriation ou le contrôle des processus de développement semble être une affaire individuelle et non pas la priorité des CA comme le proposaient NACD (2006) et d'autres. Bien que nous avons identifié 148 différentes pratiques, il devient évident que la quasi-totalité d'entre elles échappe aux

organisations. Il est inquiétant de constater qu'une partie très importante du développement des hauts dirigeants, de leurs connaissances, demeure en très grande partie à leur discrétion. En effet, tous les candidats de notre étude ont identifié principalement des pratiques déterminantes issues de leurs propres initiatives. Nous insistons sur les termes *pratiques déterminantes* puisque les candidats ont tous fait mention d'autres pratiques sans toutefois les classer comme déterminantes dans leur développement. Selon les propos des PDG, de façon générale, les organisations n'ont pas les capacités ni les ressources pour qu'il n'en soit autrement à leur niveau hiérarchique pas plus que dans leurs progressions de carrière. Tous les candidats ont affirmé que leurs organisations respectives, incluant les administrateurs, n'étaient pas suffisamment aux faits pour qu'il en soit autrement. Il est donc évident que les PDG échappent, du moins en grande partie, à certaines pratiques organisationnelles de développement et de transfert des connaissances. Cependant, il nous semble important de préciser que selon notre compréhension, plusieurs pratiques ont fort probablement été initiées, de façon plus ou moins formelle, par des membres de l'organisation qui ont par exemple impliqué les futurs PDG dans certains contextes favorisant l'apprentissage. Il nous semble probable que des membres de l'organisation ont fait certains choix de contexte ou de défis à l'insu des futurs PDG pour favoriser leur développement ce qui peut laisser croire, faussement, à une emprise individuelle complète.

Dans une perspective individuelle, il n'est aucunement nécessaire de formaliser ou d'améliorer les processus en place puisque tous les candidats ont atteint les sommets de leur organisation. Cependant, dans une perspective organisationnelle de gestion de la relève, des connaissances, une telle attitude est contre-productive et occasionne assurément une perte de connaissances rares, voire critiques comme nous l'avons discutée dans la partie traitant de la relève. Ce constat est contraire au processus souhaitable de développement de la relève. Ainsi, une meilleure gestion organisationnelle des connaissances permettrait une certaine appropriation,

augmenterait la valeur des connaissances et ainsi diminuerait le risque de perte associée aux départs volontaires ou non des PDG.

Avant de passer aux contributions méthodologiques, nous aimerions également souligner plusieurs caractéristiques des candidats qui sont en lien avec la psychologie positive. Tout d'abord, notons l'importante force de caractère des PDG, leur créativité ou leur intelligence émotionnelle qui se démarque. Ils ont également une gratitude et une dose d'humilité importante. De plus, malgré des défis importants ou l'absence de succès, ils ont une motivation, une passion pour ce qu'ils entreprennent ou envisagent. Lorsque nécessaires, ils ont tous eu une résilience et une persévérance importante, et ce dans les 5 stades de carrière. L'association américaine de psychologie (APA) conçoit la résilience comme étant une capacité d'adaptation positive en contexte d'adversité significative. En d'autres mots, la capacité individuelle à rebondir après des difficultés. Ils ont également beaucoup d'espoir et d'optimisme en leur capacité, mais également en l'avenir. Pour terminer, tous les candidats se sentent plus chanceux que la moyenne des gens. Cependant, ce résultat est contraire au concept de *locus of control* interne fort chez les dirigeants, comparativement aux exécutants (Anderson, Schneier, 1978). D'une façon surprenante, pour 4 des 5 candidats, la chance explique selon eux, une très grande proportion de leurs progressions. Ainsi, conjointement ils reconnaissent plusieurs éléments reliés à la chance: avoir eu de bons parents, de bonne famille, de pouvoir étudier, mais surtout la chance d'avoir eu des offres de postes, des défis, des projets qui ont créé des opportunités incroyables d'apprentissages et de développement. Pourtant, de façon unanime, ces mêmes PDG s'accordent un mérite personnel très fort dans leur capacité de saisir les opportunités d'affaires ou d'apprentissages, les projets et les défis qui en découlent. Ce qui est plus cohérent avec un *locus of control* interne fort ou en d'autres termes c'est comme s'ils nous disaient qu'ils ont construit leur chance.

Niveau méthodologique

Nous avons confiance que les résultats de notre étude permettent de mieux comprendre comment les PDG acquièrent leurs connaissances. Nous pouvons aujourd'hui dire plus précisément quelles sont les pratiques qui ont été utilisées (les stratégies pour Greenhaus et al. 2000) par les PDG, à quel moment elles l'ont été et ce qu'elles ont permis d'apprendre. Tout d'abord, les cinq PDG de notre étude, bien qu'ils aient été sélectionnés arbitrairement (Eisenhardt, 1989), nous ont réellement permis d'aller en profondeur et d'avoir une variance importante de contextes, de caractéristiques personnelles, etc. Ces candidats cumulent 38 postes différents et ont identifié 148 différentes pratiques, permettant 375 apprentissages sur une période de plus de 70 ans.

Dans une approche inductive, nous avons habilement combiné deux champs d'expertise différents. Nous avons mis à contribution les travaux faits en gestion de carrière et en gestion des connaissances. Ces travaux nous ont permis d'ancrer davantage nos résultats tout comme d'en faciliter toutes les étapes de la recherche. Plus précisément, cette combinaison de champs d'expertise nous a permis de développer un outil de recherche, de cueillette, d'organisation, d'analyse, mais aussi d'interprétation des données adapté à notre questionnement qui désirait couvrir la durée de la vie des candidats. En ce sens, nous avons développé des portraits synthèses qui nous ont permis de mettre en lumière que les pratiques déterminantes et les apprentissages qui en découlaient selon les différents stades et postes des carrières des candidats. Ainsi, nous avons ajouté de la précision à la compréhension du processus de développement des connaissances, mais également du cheminement de la carrière propre aux PDG.

Cependant, nos résultats défient quelque peu les résultats avancés en stades de carrière. Ainsi, le mélange ou la combinaison des pratiques de développement des connaissances, dans le cas des carrières linéaires comme celle des candidats de notre étude, ne correspond pas complètement à la théorie. Bien qu'il y ait plusieurs

différences, la plus importante d'entre elles se situe dans l'utilisation très fréquente des pratiques *Essai-erreur* qui est omniprésente dans les stades de carrière 2-3-4-5. Il est intéressant de constater que très tôt en carrière, dès le stade 2, les candidats apprennent dans une très grande proportion dans l'action, par *essai erreur*. En conséquence, ceci rend très difficile la formalisation des apprentissages diversifiés qui en découlent.

Dans un sens plus près des travaux de Greenhaus et al. (2000), en gestion de carrière, qui attribuent un rôle important au premier patron, nous croyons qu'il y a un effet de «contagion» important qui va au-delà de ce dernier. Ainsi, le milieu familial, les amis, les mentors ou les rencontres avec des gens qu'ils estiment meilleurs qu'eux personnellement ou certes utiles ont un rôle déterminant dans le développement des connaissances, mais également de la carrière.

Avant de passer à une application potentielle de notre étude, il nous apparaît important de présenter certaines de ses limites. Tout d'abord, elles sont d'ordre individuel, mais elles sont également d'ordre organisationnel et finalement elles sont d'ordre temporel.

Aspects d'ordre individuel: Certains effets limitent l'étude d'individus. De ce fait, les individus modifient leur motivation ou leur estime personnelle lorsqu'ils se sentent observés ou étudiés (effet Hawthorne). Cependant, nous sommes persuadés d'avoir minimisé cet effet sur nos résultats en précisant dès le départ, dans le formulaire de consentement, qu'aucune appréciation de l'efficacité ou de la performance de leurs processus ne serait effectuée dans le cadre de cette étude. De plus, la reconstruction d'un cheminement de carrière est personnelle et donc assurément imparfaite. Ainsi, certaines caractéristiques, effets de la mémoire qui, par exemple, accordent une plus grande importance à des événements initiaux, récents, marquants, etc. et les limites temporelles peuvent également influencer légèrement les résultats.

Il est également difficile de comparer des cheminements d'individus d'âges différents, de niveaux hiérarchiques identiques avec ceux de niveaux hiérarchiques différents

provenant d'autres études telles DDI (2011) ou NACD (2006). À titre d'exemple, la catégorie de pratique *entraînement formel* n'est pas celle préférée par les PDG de 50 à 60 ans. À l'opposé, un employé du même groupe d'âge qui occupe un niveau de cadre de premier niveau, contenant des aspects techniques importants, des normes, etc., doit continuellement mettre à jour ses connaissances. Les finalités, les besoins varient d'une façon importante selon le niveau du poste occupé et non seulement selon l'âge ou la génération.

Différents parcours: il est important de préciser qu'il y a d'autres cheminements de carrière que ceux de types linéaires de nos candidats, et ce, bien que ce type de carrière soit le plus fréquent chez les PDG selon Driver (1979). De plus, selon cet auteur, ces cheminements peuvent être purs ou mixtes et ainsi combiner les caractéristiques et actions associées à chacun d'entre eux. Les différences importantes entre les types de carrières linéaires, homéostatiques, en spirales ou transitoires laissent supposer que nos résultats auraient pu être différents en matière de pratiques, d'apprentissages et de séquences.

Les aspects organisationnels: La nature de l'organisation rend possible ou impossible l'utilisation de certaines pratiques. Ainsi, l'étendue des opérations ou le contexte organisationnel influencent directement l'utilisation de certaines pratiques. Par exemple, il n'y a que Delta, qui a été affecté à travailler dans une division à l'étranger ou bien avec des dizaines de milliers d'employés sous sa responsabilité.

Aspects temporels: Selon plusieurs auteurs consultés et les propos recueillis, le contexte global de fonctionnement de la grande entreprise a évolué au cours du temps. La stabilité ou quasi stabilité a fait place aux changements accélérés, la mondialisation et d'autres aspects, politiques, économiques, sociaux, technologiques écologiques, etc., modifiant du même coup les exigences en matière de compétences et de connaissances. Ces dernières ont donc également évolué dans le temps rendant plus ou

moins pertinente l'utilisation de certaines pratiques. Nous désirons soulever une dernière difficulté liée à l'époque. Certains éléments associés à l'époque dans les cheminements individuels se sont avérés significatifs à un moment donné, puisque certaines conditions étaient présentes, ce qui engendre certaines difficultés de comparaison. Prenons pour exemple un PDG de plus de 70 ans: les pratiques de développement n'étaient assurément pas aussi perfectionnées à cette époque et il ne pouvait donc pas parfaire ses connaissances avec tous les mêmes outils, ex: Formation assistée par ordinateur, *e-learning*.

Pistes d'action potentielles ou exemple d'application

Nos résultats, et les propos des candidats face aux actions organisationnelles démontrent que nous devons agir. C'est pourquoi nous proposons huit éléments de réflexion contribuant à l'élaboration d'un éventuel modèle de gestion de la relève des PDG visant une utilisation judicieuse des pratiques de transfert et de développement des connaissances.

1. Les organisations doivent formaliser et s'appropriier plus efficacement le développement de la relève des PDG et des pratiques de transfert et de développement des connaissances mises en place. Par, exemple, un comité de gestion de la relève, compétent et propre à la haute direction, avec des objectifs clairs/mesurables et des moyens peut être un point de départ pertinent. «We need to develop key talent for the future in a strategic way, not by default» DDI (2011).
2. Puisqu'il est évident que le développement est l'histoire d'une vie, il semble logique que l'élaboration d'un profil de développement soit mise à contribution tôt en carrière. Il est nécessaire d'évaluer le plus justement possible, et en continu, qu'elles sont les connaissances, les compétences qui sont et devront être possédées, valorisées à une période donnée? Selon les profils de compétences que nous avons discutés, il semble y avoir beaucoup d'incertitudes. Il devient donc nécessaire que

- l'évaluation soit la plus juste et complète possible. Comme nous avons pu le constater, plusieurs éléments servent de fondation, tels que ceux touchant le leadership, la gestion du changement et les capacités d'amener les autres à donner le meilleur d'eux même, et seront fort probablement encore pertinents dans le futur.
3. Très tôt dans la vie, les individus utilisent des pratiques de développement. En conséquence, il nous semble pertinent que l'identification et la sélection des candidats à hauts potentiels se fassent très tôt en carrière selon les profils les plus adaptés au développement vers des rôles de gestion supérieure, et ce, en stade 1 ou en stade 2.
 4. Les programmes de développement, les opportunités et les pratiques d'apprentissage doivent être adaptés à l'individu: son profil psychologique; ses préférences personnelles; son niveau hiérarchique; le stade de carrière où il est rendu, son âge (différences générationnelles); son niveau de développement; la vigie d'affaires, etc. La création de profils de développement individuel et une utilisation judicieuse permettraient de diminuer les écarts entre l'appréciation et l'utilisation des pratiques voir l'efficacité de ces dernières.
 5. Avoir une perspective plus globale, mais sans recette générale *One size fits all*. Comme nous le disions précédemment, il doit y avoir une adaptation des processus et des pratiques tout en considérant le processus de développement dans son ensemble et non pas séparément des autres facteurs personnels ou organisationnels. Comme nous le disions dans la section sur les stades de carrière, les aspects de la vie, la famille sont indissociables de ceux de la carrière et doivent également faire partie de l'équation. Ainsi, les organisations doivent mettre en place un climat et des conditions propices au partage et au développement des connaissances.
 6. Capitaliser davantage sur les PDG sortants. Selon les résultats de notre étude, aucun PDG n'a fait mention d'avoir bénéficié formellement ou d'une façon significative des conseils, du soutien de son prédécesseur. À l'opposé, il semble selon plusieurs

études comme celles de Terry (2009) ou bien Friel et Duboff (2009) que cette approche soit très bénéfique à court et long terme pour les individus, sortants ou arrivants en poste, comme pour les organisations. En ce sens, il semble y avoir une mine sous-exploitée de bénéfices. Une plus grande utilisation des connaissances et de l'expérience des prédécesseurs permettraient également de faciliter la gestion de la sortie de scène.

7. Les progrès ou l'évolution individuels doivent être régulièrement suivis, et ce, de pair avec la vigie d'affaires. À cet effet, des indicateurs précis doivent être utilisés pour en faciliter l'analyse, la gestion ainsi que d'en augmenter l'objectivité.
8. Inévitablement, le tir doit être continuellement ajusté selon les progrès, mais aussi selon l'évolution des besoins organisationnels et individuels.

Pistes de recherche future

Plusieurs personnes m'avaient prévenu que plus l'on creuse une question, plus on réalise que l'on ne connaît que peu de chose sur ce sujet. Et c'est vrai. Ainsi, bien que nous comprenons mieux plusieurs aspects de notre objet d'étude, notre recherche nous a également permis de mettre en lumière plusieurs aspects qui mériteraient une attention particulière dans le futur.

Parce que nous n'avons pas fait de comparaisons (et ce n'était pas le but) entre des questionnaires de niveaux hiérarchiques différents, nous ne savons pas si les hauts dirigeants utilisent une plus grande diversité et quantité de pratiques, ou en retirent plus ou différentes connaissances. Toutefois, il semble évident qu'ils ont rapidement fait un usage intensif de certaines pratiques comme nous l'avons discuté.

Il serait intéressant d'augmenter le nombre de participants pour approfondir, préciser, voire confirmer nos résultats actuels. De plus, bien que toutes les phases du processus (SECI) soient importantes, il serait intéressant de voir qu'elles sont celles qui

permettent une distinction entre les individus devenus PDG et ceux qui ne le sont pas devenus. Est-ce les phases de combinaison de la créativité qui est mise en valeur avec celle de l'internalisation? Ou encore une fois la créativité peut être mise de l'avant pour se distinguer et créer de la valeur et exploiter les opportunités? Toutes les phases?

À la lumière de notre étude, nous comprenons désormais mieux comment des PDG ont développé leurs connaissances. Nous avons obtenu certains résultats qui se doivent d'être appréciés conjointement. Tout d'abord, il y a un cycle dans les processus, du nombre de pratiques, selon les stades de carrières. La prédominance du 3^e stade de carrière est flagrante, et ce, en matière de nombre, mais aussi sur le plan de la diversité de pratiques de transfert de connaissances vécues. Sur ce dernier point de la prédominance, il y a également la domination de la catégorie de pratiques *Essai-erreur* dans le poste ou de la famille *Faire*. Cependant, il n'y a pas pour autant un cheminement unique puisqu'il y a une variation de l'importance des catégories selon les différents stades et selon les candidats. Néanmoins, il semble y avoir un profil de développement fortement axé sur l'utilisation des pratiques de la famille *Faire*. Selon nos résultats, les pratiques de développement sont plus générales ou plus spécialisées dans certains types de connaissances (*Connaissances*, *Savoir-faire* et *Savoir-être*). Pour terminer, le processus de développement semble surtout et malheureusement être une affaire individuelle plutôt qu'organisationnelle.

Souhaitons que les organisations prennent davantage au sérieux le développement de la relève de sa haute direction. L'humain étant ce qu'il est, avec sa merveilleuse capacité d'adaptation, sera sans doute en mesure, comme depuis toujours, d'adapter les stratégies et les pratiques organisationnelles selon des enjeux internes et externes. Or, le développement de la relève n'en est qu'un parmi d'autres auquel il devra faire face.

APPENDICES

A. TABLEAUX

Tableau A.1: Forces et faiblesses de l'approche par étude de cas

	Forces			Faiblesses	
	1. Exploration	2. Méthodologie	3. Complexité	1. Lourdeur	2. Qualité des résultats
Eisenhardt (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Génération de nouvelle théorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Les théories en découlant peuvent être mesurées et testées • Mets à jour le processus de la relation causale 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de comprendre des interrelations complexes • Fondée sur une réalité vivante 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de sur — complexification 	<ul style="list-style-type: none"> • Idiosyncrasie
Hodkinson, Hodkinson (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilite l'exploration du non attendu et du non usuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Cas multiples permettent une signification idiosyncrasique • Facilité de développement conceptuel et théorique riche 		<ul style="list-style-type: none"> • Produit trop de données • Coûteuse • Représentation complexe • Représentation numérique difficile 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas généralisable • Objectivité • Facile à discréditer • Pertinence limitée
Yin (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Phénomène contemporain 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnement empirique • Polyvalence • Forces des sources évidences (• Tableau A.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte réel • Si frontière pas claire entre phénomène et contexte 		<ul style="list-style-type: none"> • Validité du construit • Validité externe • Fidélité • Faiblesses des sources évidences (• Tableau A.2)
Gauthier (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginative • Proposition de nouveaux énoncés théoriques 	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondissement • Spécifications • Précisions • Explications particularités 			<ul style="list-style-type: none"> • Vérification des théories, hypothèses • Manque contrôle des situations observées du cas • Absence de comparaison avec

	Forces			Faiblesses	
	1. Exploration	2. Méthodologie	3. Complexité	1. Lourdeur	2. Qualité des résultats
Gauthier (1990) suite					autre cas • Non-représentativité du cas • Généralisation impossible
Amaratunga, Baldry (2001)	• Permet étude lorsque le contrôle laboratoire n'est pas possible	• Un cas ou cas multiple	• Examen détaillé • Richesse de la compréhension de la réalité, des dynamiques • Incorpore la vue d'acteurs		• Manque de rigueur • Excès de biais • Danger de théorisation ad hoc • Danger de ne pas tester les données • Subjectivité lors de la collecte de données • Validité interne • Validité externe

Tableau A.2: Forces et faiblesses des sources de données

Source of Evidence	Strengths	Weaknesses
Documentation	<ul style="list-style-type: none"> • stable - repeated review • unobtrusive - exist prior to case study • exact - names etc. • broad coverage - extended time span 	<ul style="list-style-type: none"> • retrievability - difficult • biased selectivity reporting bias - reflects author bias • access - may be blocked
Archival Register	<ul style="list-style-type: none"> • same as above • precise and quantitative 	<ul style="list-style-type: none"> • same as above • privacy might inhibit access
Interviews/ Surveys	<ul style="list-style-type: none"> • targeted - focuses on case study topic • insightful - provides perceived causal inferences 	<ul style="list-style-type: none"> • bias due to poor questions • response bias • incomplete recollection • reflexivity - interviewee expresses what interviewer wants to hear
Direct Observation	<ul style="list-style-type: none"> • reality - covers events in real time • contextual - covers event context 	<ul style="list-style-type: none"> • time-consuming • selectivity - might miss facts • reflexivity - observer's presence might cause change • cost - observers need time
Participant Observation	<ul style="list-style-type: none"> • same as above • insightful into interpersonal behavior 	<ul style="list-style-type: none"> • same as above • bias due to investigator's actions
Physical Artifacts	<ul style="list-style-type: none"> • insightful into cultural features • insightful into technical operations 	<ul style="list-style-type: none"> • selectivity • availability

Source: Yin, R.K., 2003. *Case study research: design and methods*, 3e éd. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 86.

B. AUTRES DOCUMENTS

1. Guides entretiens

Le plan de l'entrevue est le suivant: Tout d'abord, nous allons débiter par des questions qui permettront de mieux vous connaître. Nous poursuivrons par la suite avec des questions plus spécifiques au niveau du développement de vos connaissances.

Dimensions	
1. Questions démographiques:	
1.1 Quelle est votre origine	
1.2 Quelle est votre langue courante, maternelle	
1.3 Quel est votre lieu de résidence	
1.4 Avez-vous été appelé à travailler dans d'autre région ou être mobile	
1.5 Race, ethnie	
2 Connaissances	
2.1 Quelle est votre formation de base, avec son lieu et l'année	
2.2 Avez-vous une ou des formations spécialisées avec le lieu et l'année	
2.3 Avez-vous d'autres formations complémentaires	
2.4 Années d'éducation complétées	
2.5 Quelles ont été vos autres sources d'apprentissage	
2.6 Avez-vous des pratiques personnelles de développement, de transfert de connaissances	

3	Carrière
3.1	Quels ont été vos postes occupés depuis votre insertion professionnelle
3.1.1	Le titre du poste
3.1.2	Le niveau hiérarchique
3.1.3	Le type d'entreprise
3.1.4	Le lieu de travail
3.1.5	Le statut d'emploi

Grand tour:

Afin d'avoir une perspective générale du développement de vos connaissances, êtes-vous en mesure de me brosser le portrait de ce processus au fil de votre carrière? (15-30 min)

Nous allons maintenant passer au niveau de vos expériences et de votre appréciation de la contribution des différentes pratiques dans le développement de vos connaissances

Questions d'approfondissement:

En reprenant les différents postes que vous avez occupés:

4. Quelles pratiques avez-vous vécues selon chacun d'entre eux? Quel était le contexte?
5. Quels résultats avez-vous obtenus en termes de connaissances, de compétences ou de nouveaux accomplissements?
6. Quelle importance relative accordez-vous à ces différentes pratiques sur l'ensemble du développement de vos connaissances?
 - a. sur une échelle de 1 à 10 où 10 est considéré comme le plus déterminant
 - b. Justification

Dimensions	4. Expériences	Contextes	5. Résultats			6. Opinions	
	1. Expériences vécues	2.	3. Connaissances obtenues	4. Compétences mises de l'avant	5. Nouveaux accomplissements	6. Importance relative de la pratique sur l'ensemble du dév. de vos connaissances	6.b. Justification
Pratiques							
A. Formation assistée par ordinateur							
B. Tests, estimations ou autres mesures des connaissances							
C. Articles ou livres							
D. Coaching avec coach ou mentors externes							
E. Ateliers formels							
F. Coaching avec coach ou mentors internes							
G. Assignment expatriée							
H. Projets spéciaux à l'extérieur des propres responsabilités							
I. Projets spéciaux à l'intérieur							

C. HISTOIRE DE CAS

TABLE DES MATIÈRES

C.1 Cas Alpha	298
Poste 0 : Préinsertion, 1960-1982	298
Poste 1 : Assurance, étudiant en actuariat, 1982-1985	300
Poste 2 : Valeurs mobilières, représentant, 1985-1991	301
Poste 3 : Valeurs mobilières, vice-président, 1991-1991	307
Poste 4 : Assurance, directeur national du marketing et des caisses de retraite, 1991-1995	309
Poste 5 : Assurance, premier vice-président des régimes de retraite et du marketing, 1995-2005	312
Poste 6 : Investissement, premier vice-président marketing, 2005-2006	317
Poste 7 : Investissement, président, 2006 à aujourd'hui	317
C.2 Cas Beta	319
P0 Préinsertion 1948-1975	319
Poste 1 : CLSC, directeur général, 1975-1977	324
Poste 2 : Ministère du Développement économique, cabinet du ministre d'État, conseiller-cadre, 1977-1980	328
Poste 3 : Commission de la santé et de la sécurité du travail, directeur vice- président adjoint à la prévention, 1980-1982	330
Poste 4 : Centre hospitalier, directeur général, 1982-1992	331
Poste 5 : Centre hospitalier, directeur général, 1992-1997	338
Poste 6 : Affaires multilatérales, Délégation générale du Québec, ministère des Relations internationales, délégué, 1997-1998; délégué général du Québec, 1998	340
Poste 7 : Centre hospitalier, président-directeur général, 1998-2001	341
Poste 8 : Gouvernement du Québec, ministre délégué, 2002	344
Poste 9 : Régie régionale de la santé et des services sociaux, président-directeur général et membre du conseil d'administration, 2002-2004	347
P10 Agence de développement de santé et de services sociaux, PDG, membre du CA 2004-2012	349
C.3 Cas Gamma	354
Poste 0 : Préinsertion, 1934-1960	354
Poste 1 : Bureau et Bureau cabinet d'avocat, avocat, 1960-1968	358
Poste 2 : Journal, vice-président exécutif, 1968-1972	365
Poste 3 : Bureau et Champagne, avocat-conseil, 1972-1979	372
Poste 4 : Élit Média, secrétaire, 1973-74	378
Poste 5 : 1974-1981, Élit Média, Président	379

Poste 6 : Cancom, président et chef de la direction, 1981-1983	381
Poste 7 : CT, président, 1983-1989	385
Poste 8 : Conseil d'administration de Sidéral, avocat-conseil, 1989-.....	396
Poste 9 : Sidéral, président et chef de la direction, 1990-1996	398
Poste 10 : Sidéral, président du conseil, 1996-2001	404
C.4 Cas Delta	409
Poste 0 : Pré insertion, 1961-1982	409
Poste 1 : Secteur énergie, ingénieur civil, directeur des secteurs manufacturiers, de la distribution, puis des ventes, 1982-1988	414
Poste 2 : Pétrochimie, 1988-1991	418
Poste 4 : Secteur énergie, vice-président exécutif de la planification stratégique et du développement des affaires, 1996-2001	423
Poste 5 : Secteur énergie, président de la Division de la production, 2001-2005	428
Poste 6 : Secteur Énergie, président-directeur général, 2005-	430
C.5 Cas Epsilon	436
Poste 0 : Pré insertion marché du travail, 1950-1972	436
Poste 1 : Actuariat, actuaire-conseil, 1972-1974	441
Poste 2 : Assurance, actuaire, 1974-1977	444
Poste 3 : Assurance, 1977-1986	447
Poste 4 : Assurance, directeur général adjoint à la présidence en assurance général, 1986-1994	453
Poste 5 : Assurance, vice-président de l'Assurance individuelle et des rentes, 1994-2000	456
Poste 6 : Assurance, premier vice-président de l'assurance collective, 2001-2008	460
Poste 7 : Assurance, président-directeur général, 2008-	467

HISTOIRES DE CAS

Afin de permettre les approfondissements nécessaires et déjà avancés, les cinq histoires de cas suivantes sont organisées et présentées de façon temporelle. Dans cette partie, nous allons donc détailler d'avantage comment les cinq présidents-directeurs généraux ont-ils construit leurs connaissances, à travers les différentes pratiques vécues au fil de leur carrière. Cette étude permettra essentiellement d'identifier:

1. les pratiques de transfert de connaissances déterminantes vécues;
2. les apprentissages qui ont découlé des pratiques identifiées en 1;
3. les moments d'utilisation des différentes pratiques dans l'ascension au poste de PDG.

Afin de faciliter la lecture, chaque pratique et chaque apprentissage sont soulignés et mis en relief. Ainsi, chacun d'eux sont identifiés par PR pour pratiques avec leurs numéros correspondants selon la liste de pratique finale voir Tableau 3.1 au besoin. Il en est de même avec les apprentissages qui sont identifiés par APP avec les numéros correspondants dans les portraits individuels présentés dans le précédent chapitre.

C.1 Cas Alpha

Poste 0: Pré insertion, 1960-1982

Alpha est un francophone originaire de Montréal. Bien qu'il n'ait jamais posé la question à ses parents, il pense qu'il a dû être un enfant hyperactif et que cela expliquerait en partie sa curiosité. Il réussissait très bien à l'école. Sans étudier beaucoup, il était toujours le premier de sa classe. Souvent, il lui suffisait de jeter un coup d'œil dans son livre pour savoir approximativement quel serait le contenu de l'examen. Cependant, à l'école il s'ennuyait et trouvait le temps long. Depuis sa petite enfance, comme ses parents PR0.1 (*Famille et amis* n°25), il a toujours beaucoup lu. Ceux-ci ont sûrement eu de l'influence sur lui, particulièrement en matière de capacité de lecture APP0.1.

Comme nous le disions, Alpha est quelqu'un qui s'ennuie très facilement. Il voudrait pouvoir appuyer en permanence sur un bouton d'avance rapide (*fast forward*). Par exemple, en réunion, au bout de cinq minutes, s'il comprend vers où on se dirige, il a hâte que ça finisse. Il pense que sa grande curiosité lui a peut-être servi à lutter contre l'ennui et, en fin de compte, à faire plus de choses en même temps. Il prétend, à la blague, avoir inventé le concept Windows (Microsoft Windows) des fenêtres qui s'ouvrent: il a toujours pensé à huit choses en même temps, il a toujours accompli quatre tâches simultanément. Cela fait sourire son entourage, qui le voit mener plusieurs affaires de front sans nécessairement respecter une séquence logique, mais en parvenant à tout faire fonctionner. Tout se passe assez vite et il rattrape tout. Il a plus de plaisir à faire avancer quatre dossiers en même temps que l'un après l'autre; cette façon de faire le stimule davantage. Il aime le défi que représentent la charge et la complexité du travail. Il aime sentir qu'il a beaucoup d'idées en même temps et se demander si ça va marcher ou pas.

Université Laval

Sa passion pour les mathématiques l'a mené tout naturellement vers une formation en actuariat. Il a fréquenté l'Université Laval¹¹ à Québec entre 1979 et 1982 et y a obtenu un baccalauréat en actuariat PR0.2 (*Éducation formelle* n°19). Comme à la petite école, il avait de la facilité dans toutes les matières au programme, sans pour

¹¹ «L'Université Laval a été la toute première université francophone à voir le jour en Amérique. En 1663, le premier évêque de la colonie, M^{gr} François de Montmorency-Laval, fonde à Québec le premier établissement d'enseignement de la Nouvelle-France: le Séminaire de Québec. Cet établissement d'enseignement supérieur a longtemps formé l'élite intellectuelle québécoise francophone et son influence est toujours marquante. Université de Laval. 2010. «Origine et histoire». In *ULaval: site officiel de l'Université Laval*. En ligne. <<http://www2.ulaval.ca/notre-universite/luniversite-laval-en-bref/origine-et-histoire.html>>. Consulté le 11 juin 2010.

autant les aimer toutes. Après six mois d'études, il a trouvé que l'actuariat était «l'affaire la plus plate au monde» et s'est dit qu'il allait mourir d'ennui. Il regardait les gens autour de lui et ne voulait pas finir comme eux. Bien que toujours indécis quant à l'utilité de ses études, il a finalement décidé de terminer le programme, quitte à faire autre chose par la suite. Il se souvient d'avoir achevé assez facilement ses études d'actuariat, se classant dans le premier tiers de sa promotion, même s'il ne savait toujours pas à quoi cela le mènerait. Une telle formation traditionnelle lui a certainement permis d'accroître ses connaissances et de développer ses compétences. Pendant ses études de premier cycle, il a acquis une rigueur APP0.2.1, une logique APP0.2.2, une approche très cartésienne dans sa façon d'aborder les gens et les situations, tant dans sa vie personnelle que professionnelle APP0.2.3. Selon lui, ces acquis ont toujours «percolé» au travers de toute sa carrière.

Il remet beaucoup en question les choses établies. Par exemple, lorsqu'il lit un texte, il se demande généralement pourquoi les gens tiennent de tels propos, ce que cela veut dire, etc. Il lui arrive aussi de défier les gens en leur demandant: «pourquoi dis-tu ça?» Et ce, principalement sur des détails, son but ultime étant de comprendre. C'est peut-être son côté actuaire qui ressort, son côté *challenger*. Une formation en actuariat fait en sorte qu'on n'accepte pas d'emblée ce que les gens disent; ils doivent le prouver, le justifier. Selon lui, la formation d'actuaire est une assez bonne formation, qu'il trouvait ennuyeuse, mais dont il reconnaît tout de même la rigueur. Puisqu'il devait apprendre, le développement de cette rigueur a commencé tôt dans sa vie particulièrement avec des cours, mais aussi avec beaucoup de lectures actuarielles précises. Ainsi, il accorde donc une note de cinq ou six sur dix à ses lectures d'*Articles ou livres* PR0.3 (*Articles, livres* n°10), qui lui ont entre autres servi à se préparer aux examens d'actuariat. Ces lectures lui ont permis d'acquérir des connaissances formelles «techniques» APP0.3.1, de mettre de l'avant des compétences et d'accomplir des choses, particulièrement dans les trois premiers postes qu'il a occupés. Durant sa formation, il a fait plusieurs autres lectures PR0.4 (lecture n°10) qui lui ont en plus permis d'acquérir des connaissances générales APP0.4.1.

Il a toujours créé des opportunités et saisi les occasions d'apprendre toutes sortes de choses. Ainsi, il raconte ironiquement avoir suivi un cours de *barman*, pour le plaisir, deux semaines avant de terminer ses études en actuariat. Il s'en souvient comme d'une expérience amusante, bien qu'il n'ait jamais travaillé par la suite dans un bar. Il avait toujours aimé faire des mélanges et, une fois de plus, il a terminé le cours avec une note parfaite, un précédent dans l'histoire de l'école.

Associations professionnelles

Bien qu'il soit membre de certaines associations professionnelles, il n'a jamais adhéré à une association d'actuaire. Parmi les onze titres professionnels¹² (Be An Actuary, 2010) dans ce domaine, il aurait pu en obtenir deux pendant ou après ses études. Le premier, celui d'Associate of the Society of Actuaries (ASA) est décerné aux candidats qui ont fait une partie du programme d'études, puis celui de Fellow of the Society of Actuaries (FSA)¹³ est réservé à ceux qui ont achevé le programme d'étude et d'examen. Ainsi, il n'a jamais fait l'examen et réalisé les étapes nécessaires pour obtenir ce dernier titre. Il trouvait ça trop ennuyeux: «Après une journée dans un des cours, je trouvais ça plate, je voulais me sauver en courant». Il n'accorde pas plus d'importance aux nombreuses organisations professionnelles, tel l'Institut canadien de la retraite ou autre du même genre, auxquelles il se contente d'envoyer cent ou deux cents dollars par année, ce qui équivaut pour lui à acheter une boîte de Cracker Jack.

Poste 1: Assurance, étudiant en actuariat, 1982-1985

À sa sortie de l'université, ne sachant toujours pas quoi faire, mais voulant apprendre l'anglais, il décrocha un premier emploi à Toronto, pour une compagnie d'assurances¹⁴ qui, au 31 décembre 2009, employait au Canada 7 240 employés et 3 565 conseillers et gestionnaires. C'était un poste permanent d'étudiant en actuariat, ce qui est la voie d'entrée pour devenir actuaire. Donc, il n'hésite pas à plonger PR1.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) pour se placer réellement en situation d'apprentissage. Il aime apprendre ainsi. C'est un choix de défi clair: «Il faut aller chercher quelque chose, je vais le faire, puis je me force à le faire. Je ne prendrai pas de chance de pas l'avoir cette langue seconde». La maîtrise de la langue anglaise est une connaissance et une compétence très importante APP 1.1.1, car il s'en sert depuis le début de sa carrière. Cet apprentissage était nécessaire, c'était incontournable, puisque l'anglais est la langue des affaires et que tout ce qu'il fait est toujours en anglais. Alors qu'il occupait ce poste, il a aussi fait plusieurs lectures PR1.2 (*Articles ou livres n°10*) qui lui ont permis d'acquérir surtout des connaissances

¹² Be An Actuary. 2010. «What is an Actuary: Professional Actuarial Designations». In *BeAnActuary*. En ligne. < <http://www.beanactuary.org/about/designations.cfm>>. Consulté le 1^{er} juin 2010

¹³ Institut canadien des actuaires. «Foire aux questions: Questions d'ordre général». In *actuaries: le site de l'Institut canadien des actuaires*. En ligne. < www.actuaries.ca/ask/faq_g_f.cfm>. Consulté le 1^{er} juin 2010.

¹⁵ CFA Program Overview, «The CFA charter is respected as the gold standard of professional credentials within the global investment community. CFA program overview, <http://www.maine.cfa.org/Pages/CFAProgramOverview.aspx>, consulté le 18 juin 2010

générales APP1.2.1. Pendant cette période, il décide de se spécialiser dans le domaine financier et de faire un MBA à Harvard afin d'acquérir un peu d'expérience. Cependant, c'est précisément son manque d'expérience qui l'empêche d'être accepté dans cette prestigieuse université pour y obtenir ce diplôme de deuxième cycle convoité. Ce refus le décourage temporairement, mais il n'est toutefois pas question pour lui de poursuivre en actuariat. Ainsi, parce qu'il n'aimait pas vraiment son domaine de pratique, il avait beaucoup de doutes sur ses orientations professionnelles, il ne se souvient pas d'avoir utilisé d'autres pratiques déterminantes pendant ce premier poste.

Poste 2: Valeurs mobilières, représentant, 1985-1991

Alors qu'il travaillait à Toronto, un de ses amis, courtier en valeurs mobilières, faisait une étude pour le compte de la firme Lévesque, Beaubien, Geoffrion sur l'effet du vieillissement de la population. Selon les résultats de cette étude, tout le monde avait besoin d'un courtier en valeurs mobilières. En 1985, il saute sur cette opportunité et revient donc à Montréal pour travailler à titre de représentant en valeurs mobilières pour le compte d'une filiale, d'une grande banque canadienne, spécialisée en placement entre 1985 à 1991.

Bourse de Montréal

En plus d'occuper ce poste, pendant environ dix ans, de 1986 à 2006, il donne des cours, des ateliers à la Bourse de Montréal PR2.1 (*Atelier formel animateur n°6*). Il s'agit de cours destinés au grand public dont l'objectif est d'expliquer de façon simple APP2.1.1 de nouvelles notions, par exemple les régimes d'épargne-actions, créés à cette époque. Plusieurs des cours étaient donnés le soir à des groupes de trente à trois cents étudiants, parmi lesquels on trouve aussi bien des chauffeurs de taxi que des médecins. Comme plusieurs personnes dans la population, ces gens ne savaient pas ce qu'était une action, il fallait donc simplifier à l'extrême. Il a donné les mêmes cours pendant dix ans, répondant continuellement aux mêmes questions: «Qu'est-ce qu'une action? Qu'est-ce qu'une obligation?»

À la fin, à force de répéter, il possédait tellement la matière (après tout, la définition d'une action ne change pas avec le temps), qu'il s'ennuyait profondément. Ainsi, pour échapper à la monotonie et se faire plaisir, il tente donc de faire les choses différemment. Il veut avoir du plaisir, mais il veut aussi retenir l'attention des gens. Il se demande continuellement comment faire pour présenter ses contenus autrement: il fait des pauses à des moments inattendus; il dit des énormités pour voir si les gens suivent; pose des questions aux candidats. Il utilise et invente également des histoires complètement différentes pour aborder un sujet. Au début, les gens le regardent très

curieusement parce qu'il raconte une histoire qui le touche personnellement, ils se demandent où il veut en venir, puis finalement ils comprennent et trouvent ça intéressant. Il va même jusqu'à faire du «théâtre», c'est-à-dire jouer la comédie ou faire d'autres choses du genre. En ce sens, ces cours lui ont permis de développer sa capacité de se faire un théâtre virtuel et ainsi de voir les gens, les étudiants comme «des petits bonshommes qui se promènent dans sa main» APP2.1.2.

En conséquence, l'enseignement lui a permis d'acquérir des compétences en communication et en vulgarisation qui lui ont été utiles dans les postes suivants. Les habiletés de communicateur qu'il a ainsi développées APP2.1.3 lui servent encore quotidiennement, parce qu'il fait régulièrement des présentations dans le cadre de ses fonctions de PDG. En effet, aujourd'hui une partie de son travail consiste à rencontrer des gens pour les convaincre de lui confier de l'argent qu'il fera fructifier. Il estime qu'il maîtrise cette partie de son travail, car il se prépare bien au point où les gens vont dire qu'il peut être redoutable, bien que ça ne paraisse pas selon lui. De plus, il est aussi souvent plus inventif que les autres, probablement grâce à ses expériences à la défunte Bourse de Montréal.

Ami

Entre 1987 et 1991, il rencontre monsieur M. qui, quelque vingt ans plus tard, est toujours un bon ami pour lequel il a le plus grand respect. PR2.2 (Ami n°25). Cet ami a des qualités rares: il fait toujours ce qui doit être fait APP2.2.1 et il a un sens incroyable du devoir APP2.2.2. Alpha raconte, à titre d'exemple, que la mère de cet ami était malade; tous les soirs, il allait la voir à Montréal avant de rentrer chez lui, malgré ses nombreuses occupations. Indubitablement, il avait tout organisé en conséquence. Fils unique, il se disait: «Je dois ça à ma mère». Une fois de plus, il faisait la «bonne» chose. Monsieur M. gère toutes sortes de situations difficiles au cas par cas. Monsieur M. doit souvent composer avec la notion de conflit d'intérêts et chaque fois il pose le bon geste ou prend la bonne décision. Selon Alpha, monsieur M. a toujours un comportement sans reproches, alors que «la plupart des gens sont un peu tout croches», c'est-à-dire plutôt incohérents. Il est très rare de rencontrer des gens qui ont une éthique personnelle. Cependant, Alpha ne croit pas que tout le monde doit agir comme monsieur M. Il aime être surpris par les gens, particulièrement par ses nombreux collègues actuaire qui sont généralement prévisibles. Selon lui, sans une diversité, la vie serait bien monotone. Par contre, lorsqu'il souhaite agir de façon éthique, il trouve réconfortant et utile de pouvoir se mettre à la place de quelqu'un comme son ami, bien qu'il ne lui parle pas fréquemment. Dans de nombreuses situations, Alpha se demande ce que monsieur M. ferait à sa place et cela lui permet de rectifier le tir ou d'agir différemment. Par ailleurs, il pense qu'«avec l'âge, on choisit davantage ce qu'on veut faire ou ne pas

faire». Ayant atteint le début de la cinquantaine, il croit que cette dimension prend de plus en plus d'importance pour lui.

Il a beaucoup appris en observant les autres en différentes circonstances. Il sait maintenant que, lorsqu'il a des décisions difficiles à prendre, il a des principes auxquels il peut se fier APP2.2.3. D'ailleurs, son père était aussi comme ça et c'est un trait de caractère qu'il respecte. Bien qu'Alpha ne demande pas toujours réellement l'avis de monsieur M., il considère néanmoins son comportement comme un modèle à suivre. Monsieur M. est donc assurément quelqu'un qui l'influence. Évidemment, Alpha est maître de ses actions, mais son ami exerce un ascendant important sur lui. Il est en quelque sorte un *coach* virtuel. Alpha n'est pas certain que cet ami est conscient de l'influence qu'il a sur lui, bien qu'ils connaissent tous deux l'importance de leur amitié.

Femme du café

Quelques événements périphériques au travail ont vraiment marqué Alpha à l'époque où il travaillait en valeurs mobilières. En voici un exemple. Chaque jour, il descendait acheter un café entre dix heures et quart et dix heures et demie. Madame G. lui servait son café PR2.3 (*Autres* no 26). Pour lui, qui avait environ 25 ans à l'époque, c'était une belle femme d'une autre génération qui avait peut-être 45 ans. Elle était surtout très sympathique. Un matin, il est allé chercher son café un peu plus tard qu'à l'heure habituelle, où Mme G. était toujours débordée. Elle était assise et mangeait, profitant d'un moment calme entre la pause-café et le dîner. Il s'est donc arrêté pour lui parler. Il s'est assis avec elle et puisqu'il était incroyablement impressionné par sa constante bonne humeur, il lui a demandé comment elle faisait pour toujours sourire. Elle lui dit qu'elle avait déjà failli se suicider parce que ça allait très mal dans sa vie, et elle lui raconta son histoire... Il l'écouta avec empathie en se disant «Mon Dieu que ça va mal son affaire». Elle lui dit qu'un matin, elle en avait eu assez de son attitude négative et qu'elle s'était regardée dans le miroir et s'était dit: «C'est fini, je vais sourire, puis je vais faire semblant que ça va bien».

Dans la vie, certaines personnes sont des victimes, tandis que d'autres analysent les événements et sont capables d'en retirer quelque chose de constructif. La femme du café a été capable d'analyser sa situation. Elle s'est dite «Je sais, que je n'ai pas tout ce qu'il faut, mais je vais me débrouiller avec ce que j'ai, et je vais avancer». En d'autres mots, elle a décidé de prendre sa vie en main, au lieu de la laisser entre les mains des autres. APP2.3.1. Comme elle voulait être heureuse, Madame G. a choisi de sourire et de faire les gestes nécessaires pour l'être. Adopter cette attitude positive requiert de la volonté. Il faut répéter les mêmes gestes, de la bonne manière, pour finalement transformer un souhait en réalité APP2.3.2. Voilà le secret: en faisant semblant que tout allait bien, Madame G. souriait sans arrêt et elle attirait d'autres personnes souriantes et heureuses autour d'elle. Donc, à force de faire semblant d'être

heureuse, elle l'est devenue. Cet échange avec la femme du café a eu une influence majeure sur Alpha. Ainsi, il ne faut pas se laisser dépasser par les événements; il faut faire preuve de volonté et agir. Alpha croit avoir cette capacité dans plusieurs situations. Lorsque les gens sont déprimés autour de lui, il tente de leur faire voir le côté positif des choses et de trouver des pistes de solution. Il pense être une personne positive. La femme du café lui a fait prendre conscience de l'importance de cette philosophie. C'est également ce qui lui a fait comprendre qu'il a cette capacité puis il faut qu'il s'en serve parce que c'est très important. Après tout, personne ne veut côtoyer quelqu'un qui est déprimé ou «plate».

Il a compris aussi qu'il y a toujours une raison (une mauvaise raison selon lui) d'être de mauvaise humeur APP2.3.3 et de ne pas sourire. Il ne parle pas souvent de cette histoire. Pourtant, chaque matin lorsqu'il fait la lecture des journaux et prend connaissance de tragédies financières, il s'estime chanceux de ne pas être dans telle ou telle situation. Souvent, les gens ne se rendent pas compte de tout ce qu'ils ont. La portée de cette leçon a été considérable dans sa vie. Bien qu'il ne soit pas certain de sourire en tout temps, il est conscient de l'effet qu'a son attitude sur son entourage APP2.3.4. Il connaissait sûrement déjà l'importance d'une attitude positive et proactive, mais sa conversation avec Madame G. l'a concrétisée davantage. Il a tiré des leçons utiles de cette conversation et il est certain qu'elle a eu un impact très important, toutefois ce n'est qu'un événement parmi d'autres comme nous le verrons dans les pages qui suivent.

Ami 2

Un autre ami PR2.4 (*Famille et amis* no 25) exerce une certaine influence sur lui. Alpha le connaît depuis 1991 et c'est aussi un ami de ses parents. Il vit à Montréal et il a près de 80 ans. Les parents et les autres membres de la famille de cet ami sont tous morts vers l'âge de 55 ans. Comme il ne voulait pas mourir aussi jeune, il a décidé de s'entraîner: il monte les marches jusqu'au treizième étage et fait un kilomètre de natation régulièrement. De plus, il fait très attention à ce qu'il mange; il se pèse tous les matins et s'il dépasse d'une livre son poids normal, il cesse de manger. C'est un homme très discipliné. Il aide aussi les gens qui sont en difficulté. Par ailleurs, cet ami a décidé de ne pas être entouré de choses négatives. Il essaie de contrôler son environnement et les choses qui se passent autour de lui. D'un côté, il s'agit peut-être d'un jeu par lequel il se trompe lui-même, mais d'un autre côté, cet ami est heureux. N'est-ce pas le résultat qui compte? Cet ami qui est toujours de bonne humeur APP2.4.1, toujours positif APP2.4.2 et qui voit la vie du bon côté APP2.4.3 est un exemple important pour Alpha.

La boutique de fleurs

Lorsqu'il était conseiller en valeurs mobilières, Alpha devait, par mesure d'économie, partager un écran d'ordinateur avec un collègue pour consulter le cours des actions. Ils s'entendaient très bien et tous les deux trouvaient leur emploi peu motivant. Ils cherchaient donc à faire autre chose. Ce collègue, qui ne voulait plus être courtier, lui proposa donc de démarrer une entreprise avec lui. Alpha accepta l'offre de partenariat à condition de garder son poste de conseiller afin de financer le projet plus facilement. Ils discutèrent de leur projet commun et décidèrent d'ouvrir un commerce, idéalement dans un secteur non rationalisé, tel que la restauration rapide. Ils voulaient posséder une chaîne de cinquante à cent magasins. Ils optèrent finalement pour une boutique de fleurs PR2.5 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), principalement parce que le domaine intéressait son partenaire et parce que le secteur n'était ni trop rationalisé, ni trop organisé. Le collègue quitta donc son emploi tandis qu'Alpha demeura en poste comme prévu, entre autres pour assurer les liquidités nécessaires au fonctionnement du commerce.

Pour les fleuristes, la Saint-Valentin est la fête la plus importante: «Il faut l'avoir vécu, c'est assez *rock and roll*». Pour cette journée des amoureux, Alpha s'absentait de son travail «régulier» et travaillait à la boutique. Afin de bien comprendre les règles de l'art, Alpha avait suivi un cours d'une semaine sur l'arrangement floral. Bien qu'il ne travaillât pas à la boutique à temps plein, son rôle était plus stratégique et se concentrait sur les grosses décisions plutôt que sur la gestion quotidienne. Son rôle comportait un fort côté entrepreneurial qui l'amenait à se poser de nombreuses questions: «Que faire pour que ça marche? Comment faire de l'argent? Qu'est-ce que les gens aiment ou n'aiment pas? Comment va-t-on attirer de nouveaux clients pour conquérir une nouvelle part de marché?» Progressivement, il changea donc la structure de la boutique. Au moment de l'acquisition, elle valait très peu, mais grâce aux changements apportés, elle devint très rentable. Les deux associés l'ont tout de même vendue. En 2009, la boutique fonctionne encore très bien, et ce, bien que le concept original ait été changé. Cette expérience confirme la théorie d'Alpha: «à force d'essayer, tu finis par réussir». Bien que formatrice, une telle réussite est sûrement attribuable en partie au principe d'Essai-Erreur PR2.5 (*Essai-erreur dans le poste n°14*).

Cette expérience a permis à Alpha de développer ses compétences en prenant conscience de la différence qui existe entre la grande et la petite entreprise. Dans une petite entreprise d'une quinzaine d'employés, il y a des préoccupations, par exemple de liquidités courantes, de paiement des loyers. Il s'agit d'un terrain de jeu complètement différent de sa zone de confort. Il lui fallait appliquer autrement la logique et les notions acquises dans des cours liés à l'actuariat ou la gestion. Ces notions théoriques lui revenaient et il se disait: «Si on fait ça comme ça, peut-être que ça donnera quelque chose». Ainsi, connaître le fonctionnement de la petite entreprise lui a servi ultérieurement dans sa carrière. De plus, il y trouva un côté beaucoup plus

terre-à-terre APP2.5.1 que dans les grandes organisations pour lesquelles il travaillera le restant de sa carrière. Par exemple, dans son 7^e poste, les enjeux sont à très long terme: il se demande, par exemple, quelles sont les actions à faire maintenant pour obtenir un résultat dans trois ans. Il est facile de se perdre dans une structure aussi grande et d'oublier ce qu'est un client et ce qu'on est en train de faire. En fait, plusieurs employés n'ont aucun contact avec les clients de l'entreprise. Ultimement, les gens auront plus d'argent à leur disposition à leur retraite si les employés de l'entreprise sont performants. Par contre, les nombreux mécanismes de contrôle et leur fonctionnement sont d'une très grande complexité et les données recueillies sont très détaillées. Il faut donc posséder une très bonne vision d'ensemble pour accomplir ce travail et pour savoir où on en est. Non seulement faut-il posséder ces aptitudes, mais il importe d'être capable d'avoir une vision à long terme et de prévoir les enjeux à venir qui en découleront.

Alpha pense être la somme de plusieurs expériences qu'il est difficile d'isoler les unes des autres. Pourtant, il est certain d'avoir beaucoup appris grâce à cette expérience de boutique de fleurs. Bien qu'il ait apprécié la micro gestion, elle ne lui manque pas. Il n'a pas de regret, il croit qu'il faut passer à autre chose lorsqu'une expérience se termine: «Dans la vie quand c'est fini, c'est fini puis c'est autre chose». Il préfère se tourner vers l'avenir plutôt que de vivre dans le passé: «Je peux juste avoir de l'influence sur ce qui va se passer, pas sur ce qui s'est passé».

Livres

Comme nous l'avons vu, Alpha lit depuis sa tendre enfance. Il lit de nombreuses revues et tous les journaux liés à son domaine. Chaque matin, il lit le *New York Times* ainsi que le *Globe and Mail*, *Le Devoir*, *La Nouvelle* et d'autres publications spécialisées. L'information intéressante à ses yeux ne se trouve pas dans les livres de gestion. Pour ce qui est des livres, ce sont particulièrement ceux sur d'autres sujets qui l'intéressent. Il aime les livres PR2.6 (*Articles ou livres* n°10), savoir ce qui se fait dans d'autres domaines qui l'intéressent, comme l'architecture. Il est curieux et aime voir les choses d'un point de vue différent. Pour Alpha, il est plus intéressant de savoir ce qui se fait ailleurs que de connaître l'opinion de ses confrères. Dans un domaine donné, les gens arrivent souvent aux mêmes conclusions parce qu'ils ont les mêmes connaissances et consultent les mêmes données. Ils pensent donc tous de la même façon et lui disent comment il devrait penser. Il a souvent l'impression que personne ne partage son opinion. Il se dit, en connaissant la réponse: «Comment ça que je suis tout seul à penser ça?». En revanche, l'information sur les mêmes sujets provenant d'autres secteurs qui te passionnent et t'intéressent peut te mener à des conclusions différentes. Il fait donc d'une pierre deux coups, puisqu'il a du plaisir à lire sur différents sujets et que les sources variées qu'il consulte l'obligent à penser différemment APP2.6.1. La lecture lui permet une ouverture sur le monde et aussi

d'apprendre davantage. Il pense que c'est surtout pour la connaissance ou la curiosité, mais en conséquence, la lecture lui permet d'acquérir les connaissances nécessaires pour élargir ses horizons. Ainsi, quasi toutes les pratiques livres ou articles (PR n°10) vécues, sauf celles durant de sa formation universitaire, ont le même objet: élargir ses horizons APP2.6.2.

Il est très conscient que ses lectures influencent sa façon de raisonner dans son propre domaine justement parce qu'elles sont périphériques, extérieures à celui-ci. Ainsi, lorsqu'il fait des présentations, il puise souvent dans ses lectures diversifiées, pour trouver des exemples, illustrer ses propos ou approcher le sujet d'un autre angle. De façon générale, il choisit lui-même ses lectures ou s'inspire parfois des suggestions d'amis, mais certes pas de membre de l'entreprise. En fait, même après une suggestion de lecture d'un ami, c'est plutôt sa curiosité qui va le pousser à lire. Ce sont avant tout ses intérêts personnels qui motivent cette curiosité, c'est là un de ses traits personnels importants. Il repère souvent des critiques dans les journaux ou sur Internet et, comme il est curieux, il continue ses recherches de mot en mot ou d'idée en idée jusqu'à avoir tout compris. C'est comme ouvrir une page de dictionnaire, choisir un mot dont la définition nous mène à chercher un autre mot, et ainsi de suite.

Poste 3: Valeurs mobilières, vice-président, 1991-1991

Après avoir quitté son poste 2, il a travaillé pour une firme de courtiers en valeurs mobilières qui est la somme de plusieurs fusions et filiales d'une autre banque canadienne. Il occupait un poste au bureau de Montréal et le siège social de l'entreprise était à Toronto. Son travail consistait principalement à faire du démarchage, c'est-à-dire à trouver de nouveaux clients et à leur donner des conseils sur la façon de faire des investissements PR3.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Après la vente initiale, la stratégie consistait à vendre un produit au client à chaque nouvelle communication téléphonique. Ce suivi est beaucoup plus facile, puisque la relation est établie. Si le client avait déjà réalisé un profit avec son courtier, «l'affaire est dans le sac». Des deux volets de ce travail, ce n'est pas le suivi de la clientèle qui a été le plus utile à sa carrière, mais bien le démarchage.

La structure de rémunération type de ce travail est simple. Si, par exemple, un client achetait pour 100 000 dollars de fonds communs, il payait une commission de 3 % à 5 % à son courtier. Une commission de 3 % équivalait donc à 3000 dollars. De ce montant, le courtier gardait 60 %, c'est-à-dire 1800 dollars. Pour faire 50 000 dollars par année, un courtier devait trouver 25 clients et vendre 3 millions de fonds communs. Étant donné son jeune âge, Alpha ne connaissait personne capable d'investir autant. De plus, sa famille n'était pas riche, donc pour vendre autant de fonds, il devait convaincre des gens qu'il ne connaissait pas. Le démarchage est une question de chiffres. Normalement, à moins d'être vraiment idiot ou de ne pas être capable d'apprendre, un courtier trouve un nouveau client au bout de dix

tentatives APP3.1.1. Le problème, c'est que subir neuf refus consécutifs est très décourageant. Alpha a beaucoup appris sur le tas, c'est-à-dire en contexte réel. Appeler cent personnes pour avoir dix nouveaux clients n'était pas une tâche facile. Il fallait être capable de faire la conversation pendant quelques minutes avant que le futur client ne démontre de l'intérêt et accepte de rencontrer Alpha. Parfois, les gens lui raccrochaient au nez.

Cette expérience lui a permis de constater qu'il est impossible de plaire à tout le monde ou de faire l'unanimité APP3.1.2 et qu'il ne faille pas considérer un refus comme un affront personnel, parfois c'est une autre situation qui est en cause APP3.1.3. Quelqu'un peut vous raccrocher au nez pour toutes sortes de raisons: il a passé une mauvaise journée, il s'est disputé avec sa femme, etc. Quand on interagit avec les gens, il est impossible de tout gérer. Il faut donc accepter que certaines situations ne dépendent pas que de soi. Accepter cette réalité est très, très difficile et c'est ce qui explique le taux d'échec très élevé dans ces professions. Par contre, quand ça fonctionne, c'est fantastique. Les gens qui travaillent dans ce secteur ne sont pas nécessairement des gens qui excellent en investissement, ce sont des gens capables de convaincre les autres, de trouver de nouveaux clients et de les satisfaire à long terme.

Alpha s'est dit: «Si je suis capable de faire ce recrutement, il y a pas grand-chose que je ne suis pas capable de faire». APP3.1.4. Faire du démarchage est vraiment difficile. Il savait qu'il avait un certain avantage, car il était déjà capable de lire, il était articulé, il était capable de bien se présenter, etc. Par contre, il lui manquait d'autres aptitudes, qu'il a acquises, puisque maintenant il s'estime capable de faire du démarchage. Après tout, il n'est pas évident de prendre le téléphone et d'appeler des inconnus pour les recruter comme clients. Encore une fois, sa formation en actuariat lui a été utile: elle lui a permis de faire du démarchage auprès de tous les actuaires montréalais qui faisaient de l'argent, puisqu'il parlait le même langage qu'eux. Selon lui, les actuaires sont très logiques, mais éminemment prévisibles. Ils posaient tous les mêmes questions, probablement parce qu'ils avaient tous eu la même formation. Il a donc pu établir sa clientèle assez facilement, bien que le travail en tant que tel ne fût pas facile. Après un an, il gagnait très bien sa vie et il faisait partie des dix pour cent des vendeurs considérés comme les meilleurs de la compagnie, mais son travail l'ennuyait. Bien qu'il ne puisse pas qualifier précisément son expérience de démarchage, il considère que c'est l'une des choses les plus dures qu'il ait eu à faire dans sa carrière. Cette expérience a été une pratique très importante dans son développement. Maintenant, lorsqu'il veut accomplir quelque chose, il se dit «c'est ça ce qu'il faut faire», et il le fait en commençant par ce qu'il aime le moins faire pour s'en débarrasser.

Il estime que, même lorsqu'il sort de sa zone de confort, il a toujours de la facilité à lire les situations, à les comprendre. À son avis, pour qu'une entente fonctionne, toutes les parties doivent être gagnantes. Ce principe est vrai autant dans une

transaction d'affaires que dans une situation personnelle; les deux parties doivent y trouver leur compte APP3.1.5. Par exemple, lorsqu'il a une conversation avec une personne à qui il veut vendre quelque chose, il trouve ce qui accroche cette personne, c'est-à-dire quels sont les éléments auxquels il doit répondre pour que la personne achète. Ainsi, dans ce poste comme dans le poste précédent, il a eu à développer beaucoup ses compétences de vente et de démarchage de nouveaux clients.

Poste 4: Assurance, directeur national du marketing et des caisses de retraite, 1991-1995

Quelqu'un avait donné son nom à un chasseur de têtes. Ainsi, en 1991, il s'est joint à une équipe de placements à titre de responsable du marketing des caisses de retraite pour une importante compagnie d'assurance. À cette époque, l'entreprise plus que centenaire avec des dizaines de milliards d'actifs sous gestions et environ 2000 employés n'allait pas très bien financièrement. La situation était si désastreuse qu'Alpha ne pouvait que faire mieux que ses prédécesseurs. Avec le recul, il estime qu'il est arrivé au bon moment. Rapidement après son arrivée, dans un «service» de la compagnie d'assurance, sa déception était présente; les différentes entités de l'entreprise n'étaient pas trop séparées. La compagnie d'investissement n'existait pas encore de façon distincte comme division. Au bout de six mois, il était réellement découragé, trouvant que le fonctionnement et les structures de l'entreprise n'avaient pas de sens. À titre d'exemple, il se rappelle avoir visité un étage où, il n'y avait qu'un seul ordinateur. Il avait eu l'impression de revenir cinquante ans en arrière. Il dut alors faire un choix: se sauver en courant ou bien rester en se disant qu'ils avaient peut-être plus besoin de lui qu'ils ne le pensaient. Il saisit donc cette occasion pour instaurer de nombreux changements dans l'entreprise.

Il n'est pas certain que ses patrons de l'époque ont contribué à le former. Quand il est arrivé dans cette entreprise, son supérieur immédiat, un vice-président, était épouvantablement mauvais. Il était paresseux et incompetent; il ne comprenait rien de ce qu'Alpha disait. Quand ça allait bien, il en prenait un peu le crédit: «il était la risée de ceux qui l'entouraient». Alpha ne se découragea pas, il gardait espoir qu'à long terme, une part du crédit lui reviendrait. Avoir un supérieur incompetent avait aussi des avantages: Alpha pouvait faire ce qu'il voulait. Grâce à l'indifférence de son supérieur, il avait assez de corde pour se pendre, mais aussi assez de corde pour être relativement libre de ses actions.

Au début, il n'était responsable que des ventes. Puis, comme il réussissait très bien, on lui confia également la responsabilité des fonds communs de placement (selon lui, l'entreprise était loin de gérer ses fonds efficacement). Il accumulait donc les responsabilités les unes après les autres. Il fut ensuite chargé des régimes de retraite de grande taille, soit les produits de la compagnie d'assurance, par exemple, les régimes à cotisation déterminée. À ses yeux, ce ne sont pas tant les investissements,

mais la structure contenant les investissements qui importe. Comme il avait la responsabilité du marketing des placements pour la division Investissement, en plus de celle des régimes de retraite pour la compagnie d'assurance, il cherchait des synergies possibles entre les deux.

Dès qu'un problème se présentait, il s'y trouvait parachuté. Il changea deux ou trois fois de poste au sein de l'entreprise PR4.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Aimant les défis, il essayait donc de trouver une façon de réussir ce que les autres croyaient impossible. Encore aujourd'hui, si quelqu'un lui dit que quelque chose est impossible, il demande pourquoi? Souvent, pour réussir, une bonne définition personnelle du problème est nécessaire. Selon lui, lorsqu'une autre personne définit le problème à votre place, c'est très difficile de le résoudre. Toujours face aux problèmes, Alpha a compris très tôt dans sa carrière qu'il est préférable d'arriver avec des solutions plutôt qu'avec des problèmes APP4.1.1 puisqu'une solution sous-entend une réflexion préalable. Les gens préfèrent se faire présenter des scénarios et des solutions plutôt que des problèmes. Il est donc moins risqué, selon lui, de présenter une option A ou B, parce que les décideurs choisiront probablement parmi ces options déjà définies. Alpha affirme être capable de vivre avec le résultat découlant d'une décision externe. Cependant, si les décideurs choisissaient l'option C pour quelque raison que ce soit, il est possible, puisqu'on y a déjà réfléchi, de modifier C pour qu'elle ait l'air de A ou de B, et ce, au grand plaisir des décideurs. Il y a peut-être dix ou quinze ans, lorsqu'il était sous les ordres de l'ancien président de l'entreprise, Monsieur G., Alpha a développé cette attitude axée sur les solutions de façon autodidacte. Alpha ne comprenait pas que tous craignaient les rendez-vous avec ce patron. Bien que ce patron fût très autoritaire et parfois colérique, si les solutions étaient bien exposées, il choisissait parmi les options présentées. Il suffisait donc d'être bien préparé.

Il croit aussi que tout peut se dire, il suffit de le formuler de la bonne façon APP4.1.2. La plupart des gens croient qu'il est impossible de contredire un supérieur ou de lui faire savoir qu'une situation est déplorable. Il faut bien évidemment que cela soit fait de la bonne façon et au bon moment. Alpha croit que les gens ont souvent peur de ne pas avoir de promotion ou de récompense s'ils contredisent leur supérieur. Alpha pense autrement, peut-être parce qu'il sait qu'il peut trouver un emploi ailleurs, ce qui explique probablement pourquoi il ose un peu plus que les autres. Cette capacité augmente peut-être aussi avec l'âge. Il se dit que si ça ne fonctionne pas dans cette entreprise, ça fonctionnera ailleurs. De plus, Alpha croit que cette capacité d'oser s'est développée grâce à toutes sortes d'expériences, entre autres et encore, le fait d'avoir eu la ténacité et l'audace d'appeler cent personnes pour finalement trouver dix nouveaux clients. De plus, il sait qu'il pourrait le refaire demain, bien qu'il ne le veuille pas. Il revient souvent sur la «loi» des probabilités (dix pour cent), c'est son côté mathématique. S'il fait dix tentatives, il y en a bien une qui sera concluante. De plus, dans ses relations avec ses employeurs, il estime nécessaire que les deux parties

soient gagnantes. Assez tôt dans sa carrière, tout en osant il a été conscient de l'équilibre et de l'importance de gains mutuels dans les relations d'affaires ou autres.

Déjà à l'époque, il se disait qu'il allait essayer de faire son possible, et si ça ne fonctionnait pas, il serait toujours possible de travailler ailleurs. Cependant, il admet n'avoir jamais envisagé vraiment d'aller travailler ailleurs. Il était simplement conscient que s'il perdait son emploi demain, il aurait une certaine indépendance APP4.1.3. Bien qu'il ait accumulé des actifs physiques et financiers, l'un de ses actifs les plus importants est sa capacité de gagner sa vie. Il est très important pour lui de maintenir son employabilité afin d'être capable, au besoin, de se trouver un autre emploi. Ce désir de maintenir son employabilité le force à certains comportements ou agissements, par exemple à faire des conférences, à participer à des collectes de fonds. Ces agissements sont bons pour la compagnie et sont bons pour la visibilité d'Alpha, car les gens le reconnaissent. Il a été très sollicité, entre autres, parce qu'il était visible à l'extérieur de l'entreprise. Cette visibilité a aussi contribué à maintenir son employabilité. Grâce à cette visibilité, au fil des 17 ans passés à travailler pour cette même entreprise, il a donc été contacté par d'autres sociétés. Bien que certaines offres étaient tentantes, il est resté au service de la même entreprise. L'employeur le retenait grâce à une promotion ou à autre chose. Il était clair qu'il avait beaucoup d'ambition et qu'il voulait pousser plus loin sa carrière.

Analyste financier agréé

Par ailleurs, pour des raisons de crédibilité, il s'est intéressé à l'obtention du titre d'analyste financier agréé, Chartered Financial Analyst, (CFA)¹⁵. Pendant ces cours, il a appris un peu, mais a surtout revu de la matière qu'il connaissait déjà. Ce cours n'a donc pas été déterminant. Il est devenu membre de l'association des CFA en 1994, bien qu'il estime que ce titre ne lui ait pas apporté beaucoup: «S'il ne l'aurait pas fait que ça n'aurait pas changé grand-chose». Il n'est peut-être pas «juste» de dire ça, car plusieurs personnes croient qu'obtenir ce titre est très difficile, qu'il s'agit d'un accomplissement, mais Alpha ne l'a pas vu ainsi. Il n'a peut-être pas le même bagage académique que les autres. Encore une fois, sa formation initiale en actuariat l'a fort probablement aidé à obtenir cette formation supplémentaire sans trop d'efforts.

À titre de dernier apprentissage de ce poste, il ne craint pas d'être entouré de meilleur que lui APP4.1.4. Au contraire, il dit que c'est merveilleux, car tout se fera mieux. De plus, comme il est un peu compétitif, il s'arrangera pour se montrer à la hauteur. Il est aussi à l'aise lorsqu'il s'agit de reconnaître aux autres le mérite qui leur revient. Ce

¹⁵ CFA Program Overview, « The CFA charter is respected as the gold standard of professional credentials within the global investment community. CFA program overview, <http://www.mainecca.org/Pages/CFAProgramOverview.aspx>, consulté le 18 juin 2010

n'est pas important pour lui d'être considéré comme l'unique responsable d'un bon coup APP4.1.5. Si on la lui demande, il offre son aide, car il voit ce rôle comme faisant partie intégrante de sa tâche, mais il ne s'approprie pas le succès qui revient à quelqu'un d'autre. Il affirme ne pas en avoir besoin. Selon lui, si une personne de son équipe réussit, ce succès est bon pour tout le monde, y compris pour lui. Il a compris cette dynamique assez rapidement, même si elle ne faisait pas partie de la culture de cette entreprise, qui est très pyramidale, très hiérarchique.

Poste 5: Assurance, premier vice-président des régimes de retraite et du marketing, 1995-2005

Lorsque son patron de la compagnie d'assurance prit sa retraite, Alpha fut incité à poser sa candidature pour le remplacer. On lui dit que le poste était un excellent tremplin s'il avait de grandes ambitions: «On aimerait ça que tu prennes un poste, puis si t'as des aspirations, soit pour le poste de président de la compagnie d'assurance ou celle d'Investissement, faut que tu prennes ce poste-là». À cette époque, la compagnie était un mélange inefficace d'une structure verticale par fonctions (marketing, vente, etc.) et de produits horizontaux. Il fallait que tous s'entendent et dès qu'il y avait une lutte politique, plus rien ne bougeait. Douze ans auparavant, sans que cela n'ait jamais été remis en question, cette compagnie avait été structurée ainsi pour des raisons obscures. Mais, les marchés étaient devenus tellement compétitifs qu'il fallait un vice-président chargé des régimes de retraite, un vice-président chargé des fonds communs, etc. Cette situation ne pouvait donc plus durer, et il le dit à la personne chargée de l'ensemble des opérations mondiales: la compagnie était mal structurée, et cela devait changer.

Projets spéciaux

La compagnie lui a donc offert un poste, mais bien qu'il apprécie la confiance qu'on lui accordait, ils ne lui offraient pas le bon poste. Il ne voulait pas occuper ce poste, il disait: «Ça n'a pas de bon sens, la compagnie ne marche pas». Ce qu'il voulait, c'était plutôt un poste qui lui permettrait de changer la structure de l'entreprise. Ensuite, il a fait une présentation sur la structure de fonctionnement de l'entreprise PR5.1 (Projets spéciaux extérieurs responsabilités n°1 et l'entreprise lui a donc offert un autre poste clé. Alpha a, en effet, fini par accepter un poste hybride qu'il s'était lui-même créé. Ainsi, c'est lui qui allait dire à ses supérieurs comment changer la structure de l'entreprise et ces derniers allaient l'écouter: en effet, ils ont fait exactement ce qu'il voulait. À la lumière de ses commentaires, la compagnie changea sa structure. La plupart des employés ignorent qu'il est à l'origine de cette restructuration. Il a donc été le premier vice-président des régimes de retraite, le cheval de bataille de l'entreprise, en plus d'être responsable du marketing. D'un côté, il avait une équipe

de 600-700 personnes sous sa direction, et de l'autre, il avait une équipe de 15-20 personnes. De plus, en s'occupant des marchés de grandes tailles pour les régimes de retraite, il constata que la division était désorganisée et il décida encore de prendre les choses en main. Comme nous le constatons, Alpha a souvent créé ses propres projets spéciaux.

À l'opposé de la plupart des gens qui disent à leur patron exactement ce qu'il veut entendre, Alpha n'agit pas ainsi. Il a toujours été comme ça, il a appris sur le tas et il a toujours dit aux gens: «Regarde, tu me dis quelque chose, je ne suis pas d'accord». C'est d'ailleurs ce qu'il faisait avec Monsieur G. Il aurait pu faire ce que ce dernier lui demandait, mais il lui proposait plutôt deux options, A et B, et il donnait son avis, en disant par exemple que A était supérieur à B. Alpha ne se sent pas menacé par les gens qui expriment leur désaccord, cela ne le freine pas. Au contraire, il les trouve très intéressants parce qu'ils lui font voir un nouveau point de vue APP5.1.1. Mais, il doit comprendre les raisons de ce désaccord. Rares sont ceux qui comprennent cette attitude.

Harvard

En 1998 ou 1997, la Compagnie l'envoya à Harvard suivre le programme de formation *Program for Management Development* PR5.2 (*Éducation formelle* n°19). Cette formation faisait partie des choses qu'il voulait faire depuis son premier emploi à Toronto. N'ayant pas fait son MBA à Harvard, il était fier d'y aller et de ne pas avoir à payer les droits de scolarité. Il passa trois mois à Harvard. Il apprécia son expérience, mais il ne peut malheureusement pas dire qu'elle a été déterminante de façon générale. Elle ne lui a pas permis de faire de nouvelles réalisations, ni d'acquérir de nouvelles compétences. Mais de façon périphérique, il y a plusieurs apprentissages dignes de mention.

À son retour, son patron de l'époque lui demanda ce qu'il avait appris à Harvard. Alpha lui répondit qu'il avait appris une chose: il faut toujours se poser la question «*Is it sustainable?*», c'est-à-dire y a-t-il une pérennité, est-ce viable à long terme? Il faut se demander si les actions présentes sont cohérentes par rapport aux actions passées et à nos objectifs futurs. Il faut aussi se demander: «Quel est le positionnement dans trois ou cinq ans?», «Lorsqu'il ne sera plus là, est-ce la bonne affaire?», «Somme-nous sur la bonne voie». Ces questions sont particulièrement utiles dans le domaine financier où il y a une préoccupation à très court terme et où les gens ne pensent pas à la pérennité. Ainsi, comment faire pour que quelque chose soit *sustainable*, APP5.2.1 c'est-à-dire qu'elle puisse perdurer? Cette préoccupation de la durabilité s'ajoute à d'autres aspects fondamentaux dans les organisations, que ce soit les aspects touchant l'innovation APP5.2.2 ou la motivation des employés APP5.2.3, pour ne nommer que ceux-là.

Puisque les personnes inscrites au programme provenaient d'un peu partout, Alpha souligne aussi avoir fait un certain apprentissage culturel pendant ses cours à Harvard. La diversité culturelle ne se résume pas à avoir une personne d'une minorité visible dans la compagnie. Bien comprendre la diversité culturelle, c'est aussi avoir une ouverture sur le monde APP5.2.4. Alpha a suivi ces cours au moment où Internet commençait à être beaucoup plus présent dans la vie des gens. Un grand changement s'opérait donc dans les modes de communication. Les étudiants arrivaient de divers pays, entre autres du Pakistan et du Canada. Il a donc dû s'ouvrir à des cultures différentes et vivre une intimité avec des gens très différents de lui. Normalement, les gens qui nous entourent nous ressemblent un peu, soit par le travail, par les amis, par les activités, etc. Il est assez rare d'avoir la chance de côtoyer des gens complètement différents. Il faut sans doute beaucoup plus de trois mois pour comprendre une autre culture, mais Alpha estime qu'il en est peut-être devenu plus conscient pendant ce séjour.

Il a aussi appris sur les notions de pouvoir. Ainsi, il existe un pouvoir formel et un pouvoir informel dans une organisation APP5.2.5. Avant cette formation, il n'était pas aussi conscient de ces aspects importants de la gestion, qui vont au-delà du pouvoir formel de congédiement, de récompense, de promotion, etc. Ainsi, le pouvoir informel d'influencer les gens ou de bien fonctionner dans une structure d'entreprise, les aspects politiques, la motivation des employés, la gestion de l'ambiguïté et des zones grises dans une organisation, ou bien les façons de plaire à son patron font partie des précieux apprentissages.

Observation des autres

Au début des années 2000, l'entreprise avait un nouveau président. Ce changement de garde a été des plus positifs pour Alpha. Monsieur P., qui a été son prédécesseur, était quelqu'un de profondément humain, alors qu'Alpha a une approche très cartésienne et un côté humain moins développé. Il associe la prédominance de son côté logique à sa formation en actuariat. Bien que Monsieur P. soit un ingénieur, donc aussi très cartésien, il avait un côté humain et des aptitudes relationnelles beaucoup plus développés qu'Alpha. Alpha a donc été influencé par Monsieur P. Il pense avoir appris de lui, surtout en observant ses agissements et ses comportements PR5.3 (*Observation des autres* n°13). Monsieur P. n'était cependant pas un *coach* ni un mentor, ni un partenaire de conversation. Il jouait plutôt un rôle de modèle de gestionnaire à très haute altitude, ce qui manquait à Alpha ou qui était moins naturel chez lui. Ainsi, les observations de Monsieur P. ont été déterminantes pour l'apprentissage d'Alpha. Monsieur P. est quelqu'un qui a une très grande sensibilité à l'égard des autres APP5.3.1, il est aussi très présent lorsqu'il parle aux gens APP5.3.2. Cette attitude est particulièrement importante pour Alpha, car il a tendance à ouvrir 18 fenêtres sur l'ordinateur en même temps. Il doit donc prendre

garde à ces comportements parce qu'il a tendance à être dans son univers et à ne pas être présent aux autres. Donc, Monsieur P. lui rappelait le fait que c'est une chose importante. Au fil du temps, il s'est amélioré, sans toutefois acquérir l'aisance et la présence que Monsieur P. avait avec les gens. Ses observations lui ont fait réaliser l'importance du côté humain. La théorie d'Alpha est que tout le monde veut aller travailler et avoir du plaisir au bureau. Personne ne veut passer une mauvaise journée. APP5.3.3. Comme dirigeant, il se soucie de cet aspect, car il a une part de responsabilité dans la dynamique quotidienne et il doit faire attention à l'univers des gens pour qu'ils restent motivés APP5.3.3. Alpha pense avoir aussi ce côté humain de Monsieur P., mais il le démontre différemment, c'est-à-dire dans le respect de l'individu, dans l'égalité des chances et dans l'équité APP5.3.4. Bien que le côté humain se manifeste différemment chez les deux hommes, il correspond aux mêmes valeurs très importantes: la cohérence entre la parole et les actions, la volonté de compréhension de la logique sous-jacente partagée, l'équité face aux valeurs de l'entreprise et finalement le gros bon sens.

Monsieur P. était vraiment un chic type et il le revoit occasionnellement. Ainsi, la relation entre les deux hommes perdure, bien que Monsieur P. ait quitté l'organisation canadienne en 2005 pour devenir président de l'organisation globale en 2006. Ils abordent ensemble divers sujets. Monsieur P. a probablement joué un rôle déterminant sur lui, mais il est certain qu'il a eu une grande influence.

Trisomie 21

Chaque année depuis 2003, Alpha anime un jeu boursier à l'occasion d'une soirée de collecte de fonds pour la trisomie 21. Une connaissance à Calgary qui faisait cette activité lui avait suggéré de faire de même à Montréal. Il croyait être capable de le faire et l'idée de s'impliquer dans un projet utile, de redonner à la société lui plaisait PR5.4 (*Autres* n°26). De plus, c'était un projet porteur de visibilité pour lui et pour son entreprise. Il ne s'impliquait donc pas d'une façon complètement désintéressée, mais c'est un autre exemple d'une situation où les parties sont toutes gagnantes (*win/win*), car l'association recueille ainsi 100 000 dollars qu'elle n'aurait pas amassés autrement. Peut-être que c'est aussi par altruisme qu'il y participe; il estime être capable de faire des choses pour venir en aide à ceux qui en ont besoin.

La première année qu'il anima cette soirée, il offrit son aide, comme certains enfants trisomiques ou leurs parents, pour la préparation de l'événement. Pendant qu'il aidait à préparer la soirée, il vit un homme très différent des gens qu'il côtoyait habituellement, c'est-à-dire des gens de son milieu d'affaires, qui sont aisés et possèdent de belles voitures, une belle maison et qui font le même genre de sports et de voyages, etc. Comme il n'était que cinq heures et que la soirée commençait à sept heures, il décida de discuter avec cet homme. Il demanda à cet ouvrier d'usine de Châteauguay depuis combien de temps il savait que son fils était trisomique.

L'homme répondit que c'était depuis environ neuf ans. Alpha lui demanda alors comment il avait réagi en l'apprenant du médecin. L'homme répondit: «Au début, c'était difficile, mais c'est devenu tellement facile au moment donné où j'ai juste accepté qu'il soit comme ça». Il avait cessé d'avoir des attentes et il avait accepté son fils comme il était. Il s'était rendu compte qu'il y a des choses qu'il faut accepter parce que c'est comme ça. Depuis ce temps-là, il amenait son fils au restaurant. «C'est plus compliqué, mais c'est comme ça». Il lui confia qu'ils étaient heureux, qu'ils n'avaient plus de problèmes depuis cette acceptation. Cette discussion a eu une influence importante sur Alpha parce qu'il y a effectivement des choses qu'on peut changer et d'autres qu'on ne peut pas changer. Il y a des choses que l'on doit accepter APP5.4.1. Il s'agit d'un apprentissage important. Souvent dans le milieu des affaires, quand on réalise un projet, il faut que tout se passe comme prévu. Cependant, il y a des moments où on ne peut rien faire et qu'il y a des choses impossibles à changer.

Animer cette soirée de collecte de fonds est très enrichissant. Premièrement, il ne s'agit pas juste d'animer, il faut aussi organiser APP5.4.2 l'événement. Il faut beaucoup de travail pour organiser cette soirée, dont le but est d'amasser 100 000 dollars. Deuxièmement, c'est incroyable de voir tout ce que les gens de cette association pour les enfants trisomiques font avec cette somme. Assurément qu'ils en font plus avec le même montant que les gens du secteur financier. Troisièmement, c'est aussi aider concrètement des parents, l'on peut voir les effets concrets de cette activité. Il y a tout un côté terre-à-terre (*down to earth*) APP5.4.3 qui ramène à l'essentiel de la vie; ce n'est pas juste du «glaçage sur un gâteau». L'activité le ramène beaucoup à ce qu'est la vie et ce n'est pas juste faire de l'argent.

Il s'implique depuis sept ans dans cette association et l'événement est relativement semblable. Chaque année est pourtant différente et chaque fois, il apprend quelque chose de nouveau. Mais les leçons proviennent toujours de l'entreprise, de la reprise de contact avec la réalité, autrement dit d'avoir un sentiment d'utilité et de remettre ses priorités aux bonnes places APP5.4.3. Bien qu'il est possible d'être en contact avec la réalité, sans rien en tirer, cet événement lui permet de reconsidérer ses priorités, de retrouver un équilibre sain. Et ce, bien que l'on ne retrouve pas l'aspect de défi qu'il aime tant dans ce bénévolat. Il n'est pas motivé par la volonté de relever des défis «irréalistes» lancés par d'autres. En fait, si quelqu'un lui dit qu'il n'est pas capable de faire une chose, ça ne le motive pas. Il répondra plutôt: «t'as ben raison, je ne suis pas capable». Il n'est donc pas compétitif dans ce sens-là, mais comme nous le disions plus tôt, il aime laisser sa trace et performer par rapport à lui-même.

Il aurait pu être volontaire pour n'importe quelle cause ou n'importe quel organisme. À défaut de la trisomie, il aurait aidé une autre cause. En fait, il aimerait bien le faire. Cependant, il ne veut pas abandonner celle-ci sans s'assurer qu'il y aura une relève. L'événement de l'année 2010 a eu lieu et c'était encore une fois très touchant. Toutes sortes d'activités ont eu lieu durant la soirée. Par exemple, une lectrice de nouvelles du canal Argent, Sophie Lemieux, a fait des entrevues avec des parents, puis avec des

enfants. Durant cette soirée annuelle où environ trois cents personnes se réunissent, Alpha est à l'avant-scène avec un autre animateur. Leurs interventions sont diffusées sur des écrans vidéo dans la salle et quand ils parlent, l'écoute est plus ou moins présente. Ils lisent les règles et il y a tout un jeu de simulation boursière. Il tente d'animer l'auditoire et ça réussit plus ou moins. Par contre, lorsqu'un enfant trisomique parle, les gens écoutent attentivement. La naïveté que conservent les enfants trisomiques même en vieillissant est très touchante. Alpha est fier de mentionner qu'en 1929, l'espérance de vie d'un trisomique était de 9 ans. En 1985, elle s'élevait à 30 ans, et en 2010, elle a atteint 55 ans, grâce à l'effet combiné des recherches médicales, des opérations et de l'intégration sociale. Plus ils s'intègrent, plus les trisomiques sont stimulés.

Si on lui demandait maintenant de faire du bénévolat qui lui apporterait moins de visibilité dans son industrie, il considérerait tout de même l'offre. La visibilité n'est plus une motivation aussi importante. La proportion visibilité/utilité diminue peut-être parce qu'il a atteint un niveau suffisant dans son cheminement; il se trouve maintenant assez visible.

Poste 6: Investissement, premier vice-président marketing, 2005-2006

Aucune pratique, ni élément anecdotique digne de mention n'a été soulevé pour ce poste.

Poste 7: Investissement, président, 2006 à aujourd'hui

Livres

Alpha lit encore beaucoup PR7.1 (Articles ou livres n°10) sur des sujets qui ne sont pas nécessairement dans son domaine d'expertise. Bien sûr, il fait des lectures dans son domaine pour connaître les grands thèmes et ce qui se passe dans l'industrie, mais il aime aussi lire ce qui traite de sujets qui n'ont pas nécessairement de lien avec son emploi. Comme nous le disions précédemment, il est important pour Alpha d'avoir une culture vaste, plutôt que trop pointue. Ces lectures l'incitent parfois à utiliser dans son entreprise des solutions et des idées de provenances diverses APP7.1.

Aujourd'hui président, il doit décider des grandes orientations de l'entreprise. De plus, il a besoin de gens solides autour de lui pour faire fonctionner l'entreprise. Comme nous le disions antérieurement, il aime que les gens ne soient pas d'accord avec lui et il veut comprendre pourquoi. Pour lui, l'interaction avec les autres et la confrontation d'idées sont aussi un outil de développement professionnel. Selon lui, il est vraiment important d'offrir des défis aux gens. Par exemple, il cite l'expérience relativement banale du réaménagement des bureaux, où il a laissé beaucoup de latitude à la firme de design. Son rôle était d'empêcher que tous disent aux designers quoi faire. Selon lui, sa réussite, dans le bureau, s'explique en partie par sa capacité à

offrir des défis intéressants à son équipe. En ce sens, sa réussite ne se mesure pas au respect du budget ou au choix du designer, mais à sa capacité d'avoir laissé les gens faire ce qu'ils avaient à faire: créer un environnement. Alpha veut que les gens soient fiers de leur projet, qu'ils le photographient, qu'ils amènent leurs prochains clients le voir. Il veut que ce projet attire de nouveaux clients.

Conjointement, avec son succès avec l'équipe, il éprouve un besoin intense de réussir, de laisser sa marque, et ce sans pour autant connaître l'origine de ce besoin. Le succès est important pour lui et le stimule grandement. Le succès est comme un *drive* pour lui. Mais, il ne se définit pas exclusivement par son travail, sa vie ne se résume pas à son travail, c'en est simplement une partie. De plus, il évalue son succès par rapport à lui-même plutôt que par rapport aux autres. Cependant, il se rend compte que dans son travail, la perception des autres peut être différente et que certains peuvent croire à l'inverse que sa vie se résume à son travail.

Il croit avoir été plutôt chanceux dans la vie ou habile, ou une combinaison des deux, de faire des choix qui l'ont toujours forcé à se développer. S'il admet qu'il y a aussi un élément de chance dans la vie, il pense cependant que quelqu'un qui travaille fort à quelque chose qu'il aime, qu'il croit en ce qu'il fait et qui persévère va assurément finir par être chanceux et réussir. En exemple, il cite de nouveau le démarchage ou à chaque échec, il avait deux options: ou bien se dire que c'était déprimant, qu'on ne l'aimait pas, qu'il était vraiment nul, un zéro, que sa vie ne s'en allait nulle part, etc. ; ou bien se dire qu'il ne lui en manquait que 90 autres comme ça pour réussir. Il nomme cette attitude la résilience. C'est le fait d'être *tough*, d'être opiniâtre, mais d'avoir un côté positif, optimiste quand même. À ses yeux, c'est une grande qualité. Ainsi, il faut être persévérant, mais assez intelligent pour comprendre que si une affaire ne marche pas, il faut faire autre chose, bien que ce ne soit pas toujours évident. Il y a des gens, selon lui, qui se butent toujours aux mêmes erreurs, soit parce qu'ils n'ont pas de rétroaction ou qu'ils ne sont pas capables de prendre du recul pour mieux percevoir les situations.

Ainsi, c'est ici que ce termine l'histoire de cas du candidat Alpha. Nous avons mis en lumière l'ensemble des éléments anecdotiques qui se sont produits au fil de sa carrière. Mais nous avons surtout mis en lumière le résumé des pratiques déterminantes et les apprentissages qui ont découlé de chacune d'entre elles.

C.2 Cas Beta

P0 Préinsertion 1948-1975

Pendant une forte période d'immigration, les grands-parents de Beta sont arrivés à Montréal en 1905. Ces derniers avaient alors entre 16 et 18 ans. Son père est né en 1910 et sa mère en 1919, tous deux à Montréal. Beta est également né à Montréal, en 1948, et il y vit toujours. Sa langue maternelle est l'anglais, mais il utilise aussi couramment le français.

Étrangement, Beta hésite à parler du fait qu'il était comédien PR0.1 (*Éducation formelle* n°19) lorsqu'il était en 9^e année (secondaire deux dans le système scolaire actuel), et jouait dans les pièces de théâtre, et en 11^e année, il a joué le rôle principal de la pièce. Il a aimé être comédien, car il aimait jouer et parler devant une foule APP0.1.1. Son aisance en public APP0.1.1 s'est développée avec ses expériences au théâtre. Ainsi, il n'a jamais été gêné, que ce soit avec les médias ou devant un groupe de cent ou de deux cents personnes, peu importe. Cette aptitude lui a aussi servi lorsqu'il était professeur.

Baccalauréat en génie

Il a fait un programme de cinq ans, *Honours Engineering*, un programme strictement dédié à la recherche, pour devenir ingénieur civil PR0.2 (*Éducation formelle* n°19). Aujourd'hui, ce programme n'existe plus. Lorsqu'il a commencé ses études universitaires, les cégeps n'existaient pas et les baccalauréats en sciences et en génie se faisaient en quatre ans. Maintenant, le programme d'ingénierie est d'une durée de quatre ans pour tout le monde, mais il faut ajouter deux ans de cégep. Il avait prévu étudier en médecine, mais, par un hasard de circonstances, il a commencé un programme de génie civil. En 1967, à Montréal, avait lieu la grande Exposition universelle. Son oncle, qui était ingénieur, lui avait donc dit: «Vous ferez une meilleure affaire d'aller en génie». Beta était accepté dans deux domaines, la médecine et le génie, et il a choisi le programme de recherche en génie. Il voulait quelque chose d'un petit peu plus exigeant; alors, en plus d'étudier le génie, il a aussi fait de la recherche. Il est donc entré à l'université à 16 ans, en 1965, et a fini ses études à 21 ans. Mais, en étudiant, il a réalisé que le génie lui plaisait moins que la médecine. Alors, durant la dernière année du programme, il a fait du génie biomédical avec l'idée d'aller en médecine après avoir terminé sa formation. Il planifiait faire les quatre années en médecine pour pouvoir pratiquer. Toutefois, il a reçu une bourse du gouvernement d'Angleterre qui s'appelait *At Long Fellowship*, un équivalent du *Road Scholar*, une bourse accordée seulement aux ingénieurs. Pour pouvoir l'accepter, il devait aller étudier en Angleterre. Comme sa future femme avait aussi reçu une bourse pour faire un doctorat à Sussex, en Angleterre, ils ont donc décidé d'y aller ensemble.

Son baccalauréat en génie est très important pour lui. D'abord, parce qu'il considère qu'être ingénieur lui a permis de développer une capacité d'analyser un problème APP0.2.1, d'en définir les paramètres APP0.2.2 et de chercher une solution en fonction de ses connaissances APP0.2.3. La formation d'ingénieur inclut l'enseignement d'une certaine approche, d'une façon de penser très mathématique, très structurée, APP0.2.4 qui n'est pas utilisée en médecine. Sa façon de penser et d'approcher les problèmes correspond donc à celle d'un ingénieur. C'est une approche qui, selon lui, a beaucoup de points en commun avec celle utilisée en gestion. Sa formation en génie est également importante parce qu'il a eu beaucoup de plaisir à résoudre des problèmes de physique, de chimie, de mathématiques ou de mécaniques. Il devait analyser chaque problème en se posant différentes questions: à quel autre type de problème fait-il référence? Quels types de problèmes similaires a-t-il déjà résolus? Parmi ces derniers, lesquels pourraient lui offrir des pistes de réponses? Quelle formule peut-il appliquer pour trouver une solution? Une fois cette méthode de résolution de problème, cette façon de raisonner, intégrée, elle devient, en fin de compte, une partie de notre vision du monde, qui est très différente de la vision du monde d'un sociologue ou d'un politologue, par exemple. Beta a donc trouvé qu'être ingénieur a influencé sa personnalité de façon significative.

Parfois, il se demande encore s'il aurait dû faire médecine. Mais, il croit qu'à cause de sa personnalité et de sa nature, il occuperait exactement le même poste, même s'il avait étudié la médecine. Cependant, il aimerait posséder les connaissances liées à la médecine, à la biologie, à la chimie, à l'anatomie, etc. Il souhaiterait avoir ces connaissances ainsi que celles qu'il a acquises en génie, qui sont toutes aussi intéressantes. Peu importe sa formation, médecine ou génie, il croit qu'il aurait probablement approché les choses et la vie de la même façon, car il aurait acquis en médecine une rigueur semblable à celle du génie. Par contre, sa formation en génie l'a peut-être amené à être plus méthodique et plus structuré, car cette qualité est nécessaire à la résolution des problèmes de génie. Cependant, la médecine l'aurait probablement amené à développer des aptitudes de relations humaines qui sont extrêmement importantes et rentables en gestion. Tout gestionnaire doit posséder des aptitudes extrêmement fortes en relations humaines, par exemple connaître les gestes à poser selon les circonstances, supporter le personnel, bien juger l'état émotionnel des personnes qu'il dirige avec lesquelles il travaille. À cause de la nature de sa personnalité, il n'est pas certain d'avoir développé cette dernière habileté au maximum, car il croit qu'il n'est pas naturellement porté à lire correctement les émotions ou l'état émotionnel des gens.

Beta a plutôt l'esprit cartésien d'un ingénieur: $A + B = C$. Pour lui, comme pour tout le monde, s'il fait les choses de la même manière, le résultat obtenu sera toujours le même. Ainsi, s'il additionne A et B, le résultat sera toujours C. C'est comme une réaction chimique, c'est logique. Cependant, l'état émotionnel a une autre dynamique qu'il faut comprendre et bien analyser en gestion, et il en est conscient

intellectuellement. Ainsi, il réagit et pose des gestes, il donne les commentaires rétroactifs appropriés, il offre son support, de la formation et des encouragements aux employés. Il a appris à faire tout ça et il le fait, mais établir un contact émotionnel avec les autres n'est pas facile pour lui. Il croit que cette difficulté provient de sa personnalité, de sa nature propre, car il éprouve aussi de la difficulté à établir un lien émotionnel dans les autres relations de sa vie. Ainsi, «on apporte avec nous comme gestionnaire qui nous sommes, ce qui est important, c'est de le reconnaître, c'est d'apprendre à le reconnaître». Il faut donc avoir une bonne connaissance de soi.

Imperial College

Le programme de maîtrise en génie biomédical de l'*Imperial College*, à Londres, était un beau programme de recherche qui n'existe probablement plus. Cette maîtrise de philosophie en génie biomédical, officiellement un PR0.3 (*Éducation formelle* n°19) *Master of Philosophy*, lui a permis de développer, entre autres, un langage pour discuter avec le corps médical APP0.3.1, ce qui lui a d'ailleurs été fort utile dans le reste de sa carrière. Ainsi, parce qu'il devait rester dans le domaine du génie pour obtenir la bourse *At Long Fellowship*, il a fait sa maîtrise en génie biomédical. Il se disait: «Je vais faire une couple d'années-là, en génie biomédical, puis après ça, je vais revenir puis je vais voir qu'est-ce que je ferai». Cette maîtrise lui a permis de faire, entre autres, trois principaux apprentissages: comme nous le disions plus tôt, apprendre un langage pour discuter avec le corps médical APP0.3.1, mais aussi acquérir une connaissance approfondie de l'informatique APP0.3.2, qui a été particulièrement utile lorsqu'il a été en poste à l'hôpital Y. Finalement, et puisqu'il a fait sa recherche dans les deux plus grands hôpitaux de Londres obtenu un premier contact avec les hôpitaux APP0.3.3. Il estime qu'en conséquence cette introduction aux établissements hospitaliers lui a donné l'intérêt du milieu hospitalier.

À la fin de sa maîtrise, il aurait eu le financement nécessaire pour faire un doctorat en génie biomédical, mais il a réalisé que la recherche n'était pas un milieu assez actif pour sa personnalité. Il croit que les capacités de gestion d'une personne sont très fortement liées à sa personnalité et aux connaissances qu'elles possèdent. Les bons gestionnaires ont «quelque chose dans l'âme» et cette aptitude est renforcée par les connaissances qu'ils possèdent.

Champlain College

En septembre 1971, il revient d'Angleterre à 22 ans, presque 23. Avant de travailler à l'hôpital Royal-Victoria de Montréal, il a enseigné les mathématiques au *Champlain College*, un cégep, dans le département de l'éducation aux adultes. Il faisait n'importe quoi pour gagner de l'argent. Ainsi, il avait réussi à avoir une charge de cours à demi

temps, soit sept heures de cours par semaine. C'était une charge facile pour lui, parce qu'elle était composée de trois heures de classe et de quatre heures de laboratoire. Il travaillait beaucoup d'heures, environ 20 heures par semaine et gagnait 20 \$ l'heure, donc 400 \$ par semaine, ce qui était extraordinaire à l'époque. Il a aimé cette expérience d'enseignement parce qu'il aimait donner des cours; il aimait parler aux gens et il aimait parler devant un auditoire, il aimait performer. Ainsi, autant à Londres qu'à Montréal, l'enseignement, combiné avec ses bourses, lui a donc permis de vivre confortablement.

Hôpital Royal-Victoria

Ensuite, il a fait un an de recherche biomédicale à l'hôpital Royal-Victoria, littéralement de la *Research Basic* PR0.4 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). À cette époque, beaucoup d'argent était consacré à la recherche sur la consommation de tabac. Il faisait de la recherche thoracique sur les chiens. Il avait développé un système de collecte de données par ordinateur assez innovateur pour 1972-1973. En fait, il reproduisait ce qu'il avait fait à Londres, mais utilisait sa méthode pour collecter des données cardiaques et respiratoires provenant de chiens soumis à la fumée qui développaient la tuberculose. Le travail était intellectuellement intéressant, dans un milieu médical, un milieu hospitalier – un milieu dit anglophone –, mais où la moitié des médecins et autres personnes parlaient français. Comme il ne parlait pas français, il ne pouvait pas suivre les recherches ou comprendre toutes les discussions. Il est donc retourné à l'école pour apprendre le français, puisqu'il avait décidé de rester au Québec. Ce constat de difficulté de communication a eu une influence importante dans sa vie. De plus, il avait pris conscience qu'il ne voulait plus faire de la recherche et rester dans les sous-sols des bâtiments pour travailler avec des ordinateurs et des chiens. Il savait que ça ne lui plaisait pas et qu'il n'éprouvait aucune passion pour ce métier de chercheur APP0.4.1, il a donc décidé de faire autre chose. C'était un apprentissage très important pour lui que de savoir ce qu'il ne voulait pas, dans quel secteur il ne voulait pas travailler.

En plus de ce dernier apprentissage, il est pertinent d'inclure les trois facteurs qui expliquent pourquoi il a voulu «s'embarquer» dans la gestion hospitalière. Les facteurs sont: 1) les deux hôpitaux de Londres et 2) l'hôpital Royal Victoria, trois milieux qu'il a trouvé intéressants, ainsi que 3) la nécessité d'apprendre le français. La combinaison de ces trois derniers facteurs l'a mené de nouveau à l'université. Ainsi, il s'est dit: «Je fais une maîtrise en administration de la santé, je vais apprendre le français, puis ça va me donner un lien avec les hôpitaux». À ce moment, il ne savait pas qu'il ferait carrière comme directeur général dans le réseau de la santé.

Université de Montréal

Il s'inscrit donc à l'Université de Montréal, pour faire une deuxième maîtrise, cette fois-ci en français et en administration de la santé. Il a eu un peu de misère à convaincre les gens à l'admission du programme de retenir sa candidature. N'oublions pas qu'il était anglophone; il ne parlait pas français. Cependant, il a été accepté parce qu'il avait d'excellentes notes antérieures et une belle expérience en Angleterre. Il a choisi ce programme délibérément parce qu'il avait déjà 23 ans, et retourner à l'école pour faire médecine, son plan initial, aurait été trop long. Puis, «ça lui tentait de sortir puis d'avoir une *job*».

De septembre 1973 à avril 1975, il a donc fait une maîtrise en administration des services de santé, un programme offert par la faculté de médecine de l'Université de Montréal PR0.5 (*Éducation formelle* n°19). Le programme, assez général, était scindé en deux volets: un an au HEC et un an en administration de la santé. Plus tard, le programme a changé pour devenir deux ans en administration de la santé. Pour sa part, il a trouvé la première année au HEC extrêmement rentable, et ce, particulièrement pour la qualité des cours de finance, de comptabilité et d'économie APP0.5.1. Ces cours étaient vraiment de niveau MBA, de niveau HEC. Ils lui ont permis d'acquérir une base particulièrement intéressante. La deuxième année n'était pas nécessairement de la même qualité ou enseignée avec la même rigueur. Elle visait à faire comprendre le système de santé, la philosophie du système ainsi que d'autres éléments de base, et «n'était pas, disons, aussi intense».

Un de ses professeurs à HEC a été M. Jean Tremblay. Mais, puisqu'il ne parlait pas encore français, il ne comprenait pas un mot de ce que M. Tremblay disait. Ce dernier se promenait dans la classe pendant trois heures en fumant ses *Player's*, ce qui remplissait la classe de fumée. Beta est allé le voir à son bureau et lui a dit «Monsieur Tremblay, ça marche pas, je comprends rien. Peux-tu me donner des livres, peux-tu me donner des choses à lire en anglais?» M. Tremblay avait un accent britannique lorsqu'il parlait anglais, car il avait aussi étudié à l'*Imperial College* de Londres. Lorsqu'il a appris que Beta avait lui aussi étudié là-bas, il a été fort impressionné. M. Tremblay lui dit «Viens me voir toutes les deux semaines, Beta, puis, je vais te questionner sur tes lectures». Beta devait donc réellement faire toutes les lectures. C'était son premier contact avec l'économie. Il a aimé ça, puis il a «embarqué».

L'*Éducation formelle* a vraiment été utile. C'est, de façon indirecte, ce qui l'a forcée à apprendre le français APP0.5.2 parce que Beta s'est fait un groupe d'amis avec lequel il a appris le français. À cette époque, la grande majorité des universitaires étaient membres actifs du Parti Québécois (PQ). Le secrétaire du député Claude Charron est devenu le plus grand *chum* de Beta, au point où ils louaient un chalet ensemble. Ainsi, en 1970, lorsque le PQ n'avait que six députés, puis en 1971, lorsqu'il n'était plus que trois députés, Claude Charron et son ami étaient toujours en

poste. En 1976, quand M. Charron a été nommé ministre, l'ami de Beta est resté son secrétaire.

Bien sûr, la rencontre de M. Jean Tremblay dans le cours d'économie l'a aussi incité à apprendre le français. Durant cette formation, il a fait beaucoup de rencontres et s'est fait un réseau de connaissances, mais M. Tremblay a été le plus important. De plus, cette relation a eu des conséquences pour lui dans sa carrière. Évidemment, les conversations qu'il a eues avec M. Jean Tremblay toutes les deux semaines, dans son bureau, lui ont permis de faire des apprentissages économiques. Mais, ces rencontres ont également constitué son introduction aux connaissances du Québec: la politique, le nationalisme, etc. APP0.5.3. Il voulait impressionner M. Tremblay; Beta a donc travaillé particulièrement fort dans son cours, qui était tout de même assez difficile pour un anglophone. Il y avait 80 étudiants dans la classe; il y avait un examen écrit, puis un examen oral à la fin de l'année. M. Tremblay lui a permis d'écrire son examen en anglais. M. Tremblay lui a dit, plus tard dans sa vie, qu'il avait eu la meilleure note de la classe.

Beta, un anglophone juif qui ne parlait pas français, mais qui était intéressé par la matière, qui avait étudié à Londres, qui avait fait un peu le même cheminement que M. Tremblay, intéressait ce dernier. Il aimait discuter avec lui. M. Tremblay est ainsi devenu un premier «contact» pour Beta dans le monde politique. Éventuellement, il a connu M. Bouchard par hasard, parce que c'était son voisin. Cependant, immédiatement après cette formation, il n'a pas gardé contact avec M. Tremblay. Mais, il avait assez bien réussi dans ce cours, assez pour que M. Tremblay se souvienne de lui et dise à M. Roger Bouchard: «T'es mieux d'embarquer ce gars-là que je connais».

Il est difficile d'isoler les facteurs de réussite de sa carrière qui ont été les plus importants, mais Beta croit que le milieu universitaire a sûrement eu de l'influence sur son cheminement. Ainsi, s'il n'avait pas eu son groupe d'amis, il n'est pas certain qu'il aurait été si «au courant et impliqué que ça». Beta a obtenu sa maîtrise dont le sujet portait sur les CLSC. Il a donc postulé dans l'un d'eux et obtenu le poste suivant.

Poste 1: CLSC, directeur général, 1975-1977

En 1975 et 1976, les CLSC ont été créés et le gouvernement cherchait des gens pour les diriger. À cette époque, il n'y avait que cinq ou six CLSC sur l'île de Montréal. De nouveaux centres allaient donc être créés et Beta a soumis sa candidature pour un poste de direction générale. Au mois de mai 1975, il est devenu le directeur général (DG) du nouveau CLSC Saint-Louis-du-Parc. Dans ce CLSC, il y avait seulement un conseil d'administration provisoire, une secrétaire puis un organisateur communautaire. Grâce à sa maîtrise sur les CLSC, il est arrivé en poste avec plusieurs

connaissances pertinentes: une formation en gestion, en finance, en ressources humaines, en relations de travail et en comptabilité; une connaissance du domaine de la santé, de la réforme du Québec, etc. L'expérience de démarrage de ce CLSC a été une source incroyable d'apprentissages par Essai-erreur PR1.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), car il a été obligé de mettre sur pied différents services: paye, de comptabilité, une structure d'organisation, etc. Ainsi, avec seulement trois employés au départ, il a passé trois ans à «créer» ce CLSC APP1.1.1. C'était, en quelque sorte, un *start-up*, un démarrage, et Beta n'avait aucune expérience concrète là-dedans. Lorsqu'il a quitté son poste, après trois ans, il y avait plus de trois cents personnes sous sa responsabilité, plusieurs points de service du CLSC et des services aux personnes âgées étaient aussi intégrés.

C'est à ce poste qu'il a eu sa première équipe de travail, sa première équipe de gestion APP1.1.2. Elle était formée de jeunes, tous venaient en jeans au bureau et Beta avait une grosse barbe. En 1975-1976, alors que Beta avait 26 ans et que le Québec «sortait des années soixante», il a amené toute son équipe de direction, «sa *gang*», pour un premier Lac à l'épaule APP1.1.3. C'était pour lui une nouvelle expression qui signifiait amener son équipe de direction, de huit personnes à l'époque, à son chalet. Ils ont passé trois jours ensemble. Tous cuisinaient, mangeaient puis travaillaient ensemble. Il y avait une nouvelle infirmière, il y avait de nouveaux médecins. Par la suite, il a fait une vingtaine de Lacs à l'épaule à ce chalet avec des équipes de direction complètement différentes, et ce, même lorsqu'il dirigeait l'hôpital d'Adawe (*voir Poste 7*) et l'Agence (*voir Poste 9*), où il avait une équipe de direction extrêmement puissante. Ce modèle de rencontre hors site, *off site*, est né par hasard, parce qu'il avait le goût d'amener sa *gang* à son nouveau chalet. Beta faisait partie d'un groupe de six couples qui avait acheté ce chalet de neuf chambres. Tout le monde avait sa chambre et il y avait aussi un beau terrain. Comme ils avaient adopté la philosophie *coop* dans ce chalet, il y avait beaucoup de vaisselles, beaucoup de choses communes. C'était une dynamique vraiment intéressante.

Syndicat: mur de briques ou de caoutchouc

D'ailleurs, la secrétaire de ce CLSC est devenue cadre dans ce groupe, puis présidente du syndicat du CLSC, sous le regroupement de la CSN. Elle était militante, même marxiste. Son expérience avec le syndicat lui a servi tout le long de sa carrière: il est important d'avoir de bonnes relations avec le syndicat et de composer avec ce dernier tout comme le milieu syndical APP 1.1.4. Tout au long de sa carrière, il a dû composer avec les syndicats. En fait, il a toujours fait affaire avec le syndicat le plus militant, la CSN. Beta croit qu'il y a deux philosophies possibles de relation avec le syndicat. La première philosophie considère le syndicat comme un atout pour l'entreprise avec lequel il faut travailler.

Ainsi, quand vous êtes en interaction, vous êtes le mur de caoutchouc. Si l'on frappe le mur de caoutchouc, ça fait moins mal, c'est absorbé, on est moins frustré, on est moins enragé, on est quand même un peu frustré parce qu'on frappe, mais ça n'éclate pas. Par opposition, le mur de briques, quand on le frappe «la deuxième philosophie», ça fait mal, ça saigne, on est enragé, ça dégénère.

Cet apprentissage lui a servi plus tard à l'hôpital de X., à l'hôpital Y. et à l'hôpital d'Adawe. Une des choses dont il est le plus fier, c'est qu'à son départ de l'hôpital Y., le président de la centrale syndicale, Gérald Larose, lui a donné la plume de vice-président en personne. Cette plume est habituellement réservée aux vice-présidents qui quittent la centrale.

Offre de service

De plus, son sens de l'innovation et sa façon favorite d'apprendre, par l'action et la pratique, ont été mis de l'avant dans ce poste. Par exemple, lorsqu'il a voulu trouver une façon de faire participer les milieux médicaux aux activités du CLSC, il a pensé à utiliser le milieu académique. «J'ai besoin de médecins, on est dans ce coin de la ville, il y a des universités proches puis je viens d'un milieu universitaire, j'ai passé beaucoup de ma vie, neuf ans, à l'université». Il a réussi, ce qui était une première, à convaincre le milieu académique de médecine familiale de l'Université McGill de s'impliquer dans le CLSC.

C'est aussi au CLSC qu'il a amorcé un autre apprentissage important: comment composer avec la dynamique d'interaction avec un milieu communautaire APP1.1.5. C'était la première fois qu'il côtoyait un vrai milieu communautaire de près. Les gens qui œuvrent dans le milieu communautaire sont rarement payés et font partie d'une communauté qui a des intérêts, des préoccupations en santé, en immigration, la pauvreté, les personnes âgées, etc. Il y avait beaucoup d'aspects communautaires au CLSC parce qu'il était situé dans un quartier où il y avait beaucoup de réactions et surtout d'interactions avec le CLSC.

Conseil régional

En 1974, il a été nommé membre du conseil d'administration du conseil régional PR1.2 (Association n°23), précurseur des agences des régies régionales. C'était le premier exercice de régionalisation défini dans le rapport Castonguay-Neveu¹⁶ qui a été produit de 1966 à 1970. Quand le rapport a été implanté, les CLSC et ce qui s'appelaient les conseils régionaux ont été créés. Le conseil était formé de

¹⁶ Création de la Commission d'enquête sur la santé et le bien-être social par le gouvernement du Québec (Commission Castonguay-Neveu).

représentants de différentes catégories d'établissements du réseau de la santé. Beta représentait les CLSC parce qu'il était DG d'un CLSC et qu'il avait été désigné par ses collègues pour être membre de ce conseil. C'était une expérience intéressante parce qu'elle lui donnait une autre perspective de la santé, cette fois-ci une perspective régionale APP1.2.1. Elle lui a aussi donné une meilleure idée du rôle que ce conseil régional pouvait jouer, car le conseil était embryonnaire et n'avait pas de mission ou de mandats clairs à ce moment-là. Cependant, chose fascinante, 30 ou 35 ans plus tard, l'Agence où il travaillait jusqu'en 2012 est exactement cette entreprise.

Roger Bouchard

Quand il travaillait au CLSC, Beta demeurait à Outremont et il avait un voisin coloré. Il ne le connaissait absolument pas, c'était un gars qui demeurait dans le logement à côté et qui s'appelait Roger Bouchard. Beta avait une moto à l'époque, et un jour, M. Bouchard lui a demandé de le déposer quelque part. M. Bouchard a dix ans de plus que Beta. À cette époque, M. Bouchard avait 37 ans, donc Beta n'avait que 26 ou 27 ans. M. Bouchard était dans le Parti Québécois (PQ), mais Beta ne savait que très peu ce qu'était le PQ. De fil en aiguille, ils sont devenus amis et leur femme aussi. Grâce à Roger Bouchard, PR1.3 (Famille et amis n°25) il a approfondi ses connaissances politiques et a connu le PQ APP1.3.1. Cet apprentissage politique, qui avait déjà été amorcé par M. Tremblay, s'est donc poursuivi avec M. Bouchard.

M. Jean Tremblay a été ministre des Finances du Québec en 1976 jusqu'en 1984. En 1977, M. Bouchard est entré au gouvernement et il est devenu ministre du Développement économique. Lorsque M. Bouchard cherchait du renfort à son ministère, M. Tremblay lui a dit: «J'ai quelqu'un pour toi qui peut être intéressant, c'est un anglophone, puis c'est un Juif à part de ça, là. Mais il est bon en économie, puis ça peut nous amener des idées, là. Pourquoi t'appelles pas?» Ainsi, M. Bouchard a appelé Beta pour lui offrir un poste au ministère (*voir* Poste 2). Beta était toujours DG du CLSC et il aimait son emploi et être responsable de sa boîte. En plus, c'était sa première boîte, ses premières expériences. Il avait prévu rester en poste, mais il a eu cette invitation bizarre qu'il a acceptée en se disant que «Ça va être une belle expérience».

Comme nous le disions, Beta a beaucoup appris par Essai-erreur et lorsqu'il faisait des erreurs, il fallait vite les reconnaître. Heureusement, c'était toujours facile pour lui de voir quand quelque chose ne marchait pas et de la changer rapidement. C'était un milieu intéressant, où des dynamiques particulières facilitaient l'apprentissage, mais celui-ci relevait en grande partie de lui-même. Ainsi, le mentorat ou *coaching* n'étaient pas une solution d'apprentissage potentielle, car «les CLSC étaient flambant neufs, personne ne savait ce que c'était».

Poste 2: Ministère du Développement économique, cabinet du ministre d'État, conseiller-cadre, 1977-1980

Beta a donc quitté le CLSC pour le ministère du Développement économique où il est resté jusqu'en 1980. Parce qu'il avait eu un poste de directeur général dans le réseau de la santé, la seule façon de le faire entrer au ministère était de lui donner un poste de conseiller-cadre administratif de niveau quatre. Mais, grâce à sa relation avec M. Bouchard, il a passé beaucoup de temps dans le cabinet sans y être membre pour autant. Il n'était donc pas payé par le cabinet, car il était un fonctionnaire dans la fonction publique payé par le sous-ministre. Dans ce poste, l'observation a été une composante assez intéressante de son développement. Ainsi, il observait PR2.1 (*Observation autres* n°13) comment les gens organisaient leur travail APP2.1.1, comment ils organisaient les rencontres APP2.1.2, quels ministres passent bien, un peu ou pas APP2.1.3. Beta entendait beaucoup d'arguments autour de la table de rencontre du cabinet où les membres se réunissaient assez fréquemment.

En tant que secrétaire d'un comité de développement économique, PR2.2 (*Essai-erreur dans le poste* n°14) Beta organisait les agendas, organisait le fonctionnement APP2.2.1 de toutes les rencontres qui étaient faites par le sous-ministre Éric Gourdeau. M. Gourdeau avait un caractère incroyable; il était très caractériel. Ce comité était également formé de Mme Lise Payette, de messieurs Jean Tremblay, de Roger Bouchard, d'Yves Bérubé, de Jean Garon, de Camille Laurin et de Jacques Léonard. Denis Bédard, qui est devenu par la suite sous-ministre du Conseil du Trésor, sous-ministre aux Finances, secrétaire général du gouvernement, entre autres, était son collègue de travail. Denis Bédard a eu une longue carrière comme un des grands mandarins du Québec, tout comme Guy Coulombe, qui était dans le bureau à côté de celui de Beta pendant les trois ans passés dans ce poste au ministère. Ils étaient tous ensemble. «Toute la *gang* était autour de la table». Pour bien effectuer son travail, Beta devait connaître différents dossiers avant qu'ils ne soient présentés au ministre, M. Bouchard, afin que ce dernier soit au courant des dossiers importants. Il faisait aussi du *breffage* pour le ministre, APP2.2.2.

D'autres apprentissages ont aussi découlé de ce poste. Ainsi, son contact avec les médias à ce moment a été très fort, beaucoup plus fort qu'au CLSC. Au CLSC, il traitait avec les médias locaux, dans ce poste, il devait interagir avec les médias nationaux. Il a donc fait un apprentissage médiatique, surtout dans la façon de gérer les médias APP2.2.3. Il a aussi réalisé un autre apprentissage, celui du fonctionnement gouvernemental APP2.3.4. Cet apprentissage a été extrêmement important pour le reste de sa carrière parce qu'à partir de ce moment-là, il comprenait et il connaissait les rouages de la machine politique et les préoccupations ou les intérêts des politiciens, des ministres. Il savait ce qui les attirait vers quelque chose ou non, par exemple. Il a vraiment fait des apprentissages généraux, soit le fonctionnement de la fonction publique APP2.3.4, et la façon dont les gens jouent

leur rôle. Le milieu de la fonction publique est très particulier. À ce poste, il a eu l'opportunité de connaître le fonctionnement d'un niveau assez élevé, supérieur à celui de conseillers ou conseillers-cadres, c'est-à-dire celui des ministres et des sous-ministres. Il a donc eu une opportunité d'observation à un niveau très différent de celui qu'il connaissait déjà.

Beta adorait faire partie d'une équipe fantastique dans un environnement riche d'idées. C'était une équipe très forte intellectuellement, formée de gens extrêmement compétents, vifs d'esprit, qui sont devenus eux-mêmes de grands mandarins de l'État québécois.

Parti Québécois

En 1979, par une drôle de situation, Beta est devenu membre du PQ. À cette époque, tous ses amis étaient très engagés dans le mouvement social et social-démocrate et il y a donc été entraîné par son entourage. En devenant membre du PQ, il a tout appris, y compris tout ce qui touche l'indépendance. Pour un Anglophone juif qui ne parle pas bien français, être membre de ce parti sortait définitivement de l'ordinaire. Comme il s'exprime facilement en public et qu'il aimait le faire, il a été invité à parler à plusieurs reprises, surtout dans le milieu anglophone et juif. En juin 1980, c'était le référendum sur l'indépendance de la province de Québec. Peu de temps avant, en octobre 1979, une élection partielle dans le comté D'*Arcy McGee* à Montréal avait eu lieu à la suite du départ du député libéral. M. Bouton d'or était député de ce comté depuis 1966 et il avait aussi été ministre entre 1970 et 1976. Il avait eu à ses côtés M. Robert Bourassa, alors député de Mercier et éventuel premier ministre de la province de Québec. Ainsi, Beta a rencontré M. Bouton d'or pour la première fois dans le cadre de cette élection partielle. Il l'a rencontré une seconde fois à titre de commissaire, quand il était DG à Adawe. Aujourd'hui, en 2012, et ce, depuis quelques années, Beta le côtoie plus régulièrement à l'Agence de santé où ce dernier qui a 83 ans est administrateur (voir Postes 10 et 11).

À cette époque, en 1979, ils croyaient que l'indépendance était vraiment un mouvement et une dynamique extraordinaire. C'est ainsi que monsieur René Lévesque, le premier ministre de la province de Québec à l'époque lui a demandé d'être candidat, simplement pour parler aux citoyens et leur expliquer que l'indépendance du Québec n'était pas un désastre. Il a donc décidé de se présenter dans l'ex-comté de M. Bouton d'or. C'était une belle expérience d'être dans le milieu politique, en pleine campagne, «et de vivre et de comprendre ça de l'intérieur». Ses parents ont fait une entrevue avec le *Montreal Star*, puis ils disaient: «On adore notre fils, mais on recommande à personne de voter pour lui». Ses parents avaient beaucoup de difficulté à supporter son engagement dans le PQ. Les résultats de l'élection ont été foudroyants: il pense avoir eu le plus faible nombre de votes jamais obtenu dans un comté, même si tout le monde lui disait: «t'aurais été un excellent candidat. T'es meilleur que ton rivale. Tu parles mieux, t'es plus dynamique, tes idées

sont plus intéressantes». Il a donc vécu une belle expérience PR2.3 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), mais il a quitté la politique tout de suite après le référendum. «J'étais pas fait pour être et pour rester dans la politique». APP2.3.1.

Le dernier apprentissage lié à ce poste a été réalisé par le biais du *Coaching interne* PR2.4 qu'il a reçu de sa directrice des communications, depuis la fin des années 70, début des années 80, et ce, particulièrement sur des éléments plus fonctionnels, c'est-à-dire comment se présenter, le débit à adopter lorsqu'il parle, et cetera. APP2.4.1. Il a toujours eu ce *coaching* et il continue de recevoir des commentaires, parfois envoyés assez directement. Par exemple, un matin à l'hiver 2010, il a eu l'instruction d'aller se faire couper les cheveux.

Poste 3: Commission de la santé et de la sécurité du travail, directeur vice-président adjoint à la prévention, 1980-1982

Bien que stimulant, son passage en politique n'était qu'un passage, car il a réalisé que cette carrière ne l'intéressait pas. En revanche, la gestion l'intéressait beaucoup. Basé sur une organisation gouvernementale qui existait depuis longtemps, en 1979, le projet de loi n° 17 a été voté par le PQ, ce qui entraîna la création de la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) avec de nouveaux droits et devoirs. Ainsi, le projet de loi n° 17 créait tout le volet de prévention et ses programmes dans les entreprises. À cette époque, les projets de loi avaient encore un caractère très social et découlaient clairement des premières visions du PQ quant à la gouvernance de la province. Il trouvait intéressant l'aspect social ainsi que le fait que l'apprentissage était axé sur l'importance et les enjeux de la prévention. Ces deux derniers points l'ont conduit à participer à ce projet entre 1980 et 1982.

Robert Sauvé, qui était président-directeur général (PDG) de la CSST, devait s'assurer de l'application de cette nouvelle loi et de l'implantation des douze bureaux régionaux pour la prévention et la promotion de la santé et de la sécurité au travail. La dynamique instaurée par M. Sauvé a grandement aidé Beta à développer des connaissances. Pour réaliser cette implantation, sous l'encadrement du juge Robert Sauvé, Beta, vice-président adjoint, travaillait avec M. Jean-Louis Bertrand, vice-président à l'implantation du nouvel organisme gouvernemental. Comme dans le cas des CLSC, Beta a procédé par Essai-Erreur PR3.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), car c'était la première fois qu'ils faisaient de la prévention dans les entreprises et qu'ils créaient des bureaux régionaux pour en faire la gestion. Ainsi, en plus de l'aspect structurel et administratif, l'implantation de douze bureaux régionaux demandait un certain niveau d'organisation, afin que chacun d'eux ait un directeur de la prévention, et cetera APP3.1.1. C'était aussi très délicat parce que les entreprises étaient très réfractaires à l'idée de voir une nouvelle loi leur imposer des programmes de santé et de sécurité au travail. En plus, ce programme de prévention pan québécois leur coûtait de l'argent, de la main-d'œuvre pour le gérer, et cetera. Il fallait donc développer une relation avec les entreprises, ce qui s'est bien passé.

Il a aimé cette belle expérience, qui était différente de ce qu'il avait vécu jusque-là. Cependant, il fait un apprentissage important: il n'a pas aimé ne pas être son patron APP3.1.2. Il était le directeur de son secteur, mais il n'était pas le DG. «Je n'ai pas aimé ça dans le sens de ne pas être patron de son affaire». Il devait sans cesse demander à d'autres: «Voulez-vous faire ça? Est-ce que je peux faire ça?» Il croit qu'avoir déjà eu l'expérience d'être DG de CLSC et d'avoir aimé cette expérience, a amplifié ce sentiment de frustration. Dans cet organisme, il y avait un DG, plusieurs vice-présidents et lui n'était qu'adjoint au vice-président. Mais, il n'avait que 30 ans à ce moment-là. Bien que la période passée avec M. Sauvé ait été grande en apprentissages, il ne trouvait pas ce poste et cet environnement très intéressant, il a donc commencé à chercher un autre poste. En 1982, il a postulé pour le poste de DG du centre hospitalier de X et il l'a obtenu.

Poste 4: Centre hospitalier, directeur général, 1982-1992

C'est à Montréal, dans un centre hospitalier qu'il estime avoir commencé: «C'est là la vraie formation et le vrai développement de sa connaissance». Comme il a occupé ce poste pendant 10 ans, beaucoup de composantes de sa connaissance ont été développées pendant cette période. Ainsi, il a eu l'opportunité de faire beaucoup de projets dans lesquels il a beaucoup appris. La période passée dans ce centre hospitalier a été une phase très active de développement de ses connaissances professionnelles, mais pas personnelles, puisqu'il estime être toujours le même. Voici donc les principaux apprentissages qui lui ont permis d'éviter des erreurs futures.

Un de ses premiers gestes à son arrivée au CH X a été de demander au DG sortant de devenir son mentor. Ainsi, il a rapidement bénéficié du *Mentorat* PR4.1 (*Mentorat* externe n°9). Il voulait, de cette manière, obtenir des informations sur l'hôpital, sur sa façon de fonctionner, sur sa dynamique. Il espérait que son mentor lui donne des trucs et des conseils pour être un bon DG, par exemple qu'il lui dise ce qu'il faut faire à son arrivée APP4.1.1. Il a donc communiqué avec son prédécesseur Monsieur D.. Ils ont développé une grande amitié et Monsieur D. lui a beaucoup parlé des gens du centre hospitalier. Beta a donc appris qu'il est extrêmement important pour un gestionnaire d'assurer une continuité en parlant aux autres DG APP4.1.2. «Il y a beaucoup de gestionnaires qui entrent en poste puis que l'ancien DG était mal vu ou que le nouveau ne *deal* pas avec lui, et cetera». Monsieur D. était un DG apprécié et aimé au sens large du terme. Il a beaucoup appris de lui et ce *Mentorat* a été extrêmement rentable, entre autres parce qu'il lui a permis d'éviter plusieurs erreurs. Il faut mentionner que la complexité de l'entreprise impressionnait Beta qui pensait à ce moment-là qu'elle était très complexe. Cependant, comparativement à ce qu'il a fait par la suite, ce ne l'était pas tant que ça.

Il a développé à ce moment-là le concept des zones de pouvoir ou des zones d'influence dans un hôpital et comment traiter avec chacune d'entre elles APP4.1.3.

Le corps médical est la zone d'influence la plus importante, donc apprendre comment traiter avec les médecins est un apprentissage très important APP4.1.4. À cet égard, le Dr B. qui a aussi été un mentor pour Beta PR4.2 (*Mentorat interne n°5*) lui a été très utile. Le Dr B. était un homme de 25 à 30 ans plus vieux que Beta qui n'avait que 32 ans lors de son entrée dans ce poste. Ce médecin était, aussi un ami de Monsieur D. Beta a beaucoup appris, de sa relation avec ce neurochirurgien, qui est mort aujourd'hui, entre autres sur les joueurs clés: les médecins et certains autres (*The Key Players*), des zones d'influence dans une entreprise PR4.2.1. Le Docteur B. était bien évidemment parmi les joueurs clés.

À son arrivée, avant même que le conseil d'administration l'ait officiellement choisi, il a été convoqué par l'ensemble des chefs de département au restaurant Les Halles à Montréal PR4.3. (Collègues n°16) Il était vraiment nerveux puisque c'était un poste qu'il avait le goût d'avoir. Lorsqu'il est arrivé au restaurant, les dix chefs de départements étaient assis autour d'une table (chef de l'anesthésie, chef de cardiologie, etc.) et lui ont dit de s'asseoir au bout de la table. Et là, ils ont commencé à lui parler, à l'observer, à le faire parler, à lui demander ce qu'il veut, ce qu'il voit, de quelle façon et à quel niveau il apprécie les médecins, ce qu'il pense de ci et ça. Ils lui ont même donné la «loi»: «C'est comme ça que ça fonctionne puis nous on fait ci puis toi tu fais ça». Il n'était pas encore nommé et les médecins le sondaient pour le connaître. Cette stratégie d'intégration APP4.3.1 a été une très belle expérience, que Beta a choisi de répéter à son arrivée en poste à l'Hôpital Y et à l'Hôpital d'Adawe. Ainsi, il a convoqué tous les chefs de département dans un restaurant à l'extérieur avec le doyen de la Faculté, puis il a fait le même exercice. Bien que cette initiative de rencontre pré emploi provenait des médecins, il a, par la suite, développé des bonnes relations avec eux. Il a beaucoup appris sur la gestion selon le type d'entreprise, PR4.4 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) ce qui inclut aussi un apprentissage syndical. Ainsi, il estime qu'il faut avoir une stratégie d'ouverture avec le syndicat, ce qu'il nomme «*A Strategy of Openness in Negotiation*». C'est une stratégie qu'il applique et qu'il veut populariser.

Comme nous le disions, ce poste lui a donné l'opportunité de faire beaucoup de projets. Il aime les idées et il en a lancé, sans hésitation. Plusieurs ont d'ailleurs pris de l'envergure. Ainsi, à cause de la reconnaissance de certains projets qu'il a faits, il a eu un bon rayonnement et une reconnaissance publique.

Parce qu'il a toujours voulu s'impliquer pour des causes ou dans des organismes pouvant amener un bénéfice à son établissement, il était membre du conseil d'administration (CA) de l'Association des hôpitaux du Québec PR4.5 (Association n°23). Il avait ainsi accès à de l'information, à des analyses et à des études intéressantes dans le milieu de la santé, mais à l'extérieur de son établissement. Il croit qu'il est important pour un gestionnaire (ou tout autre niveau d'encadrement) d'avoir des outils provenant de l'extérieur: «Vous ne restez pas juste chez vous. Il faut vraiment s'impliquer dans d'autres choses pour en retirer des

connaissances». APP4.5.1, pour ramener des idées pour son établissement APP4.5.2 ou bien pour le rayonnement, la reconnaissance personnelle APP4.5.3 ou celle de l'établissement auquel vous êtes attaché APP4.5.4. S'accorder du temps pour des engagements associatifs, ou autres du genre est important et bénéfique pour l'établissement et personnellement. Pour ces raisons, en 1988, après six ans en poste, et à 39 ans, il est devenu président de l'Association des DG du Québec PR4.6 (Association n°23) pour une période de huit ou dix ans. Il a commencé à lancer ses idées et certaines étaient un peu moins populaires. À titre d'exemple, dans ses évaluations, il constatait un nombre trop élevé de lits de soins aigus à Montréal. Ainsi, à cause de la situation financière précaire des établissements, il avait donc recommandé de fermer des lits. Cette décision ne l'a pas rendu très populaire avec ses collègues DG, surtout comme président de l'Association, ni avec les médecins. Finalement, c'était la bonne approche et ils ont fermé beaucoup de lits. De plus, comme président de cette Association, il a eu un contact médiatique avec les journaux fort intéressant APP4.6.1. C'est donc à ce poste qu'il a appris que la communication, toujours assez facile pour lui, est un élément clé pour n'importe quel gestionnaire ou DG APP4.6.2. Ainsi, chaque DG doit prendre des cours en communication et en gestion des médias pour apprendre à gérer les communications et comment travailler avec les médias APP4.6.3. à titre d'exemple, «Dans n'importe quelle question que l'on vous pose, vous donnez la réponse que vous avez en tête de donner, peu importe qu'elle touche ou elle ne touche pas la question. Mais, choisissez un ou deux mots de la question et essayez de les répéter dans votre réponse». APP4.6.4. Il a toujours appliqué cette stratégie à tous les postes qu'il a occupés.

Comme nous le verrons plus tard, lorsqu'il est entré à l'Hôpital d'Adawe (voir Poste 8), il y avait un immense scandale et il a travaillé avec la plus grande firme canadienne spécialisée en gestion médiatique pour l'aider à gérer la situation. Il a donc eu un peu d'aide extérieure, mais il avait déjà un bagage en communication naturel et acquis en bonne partie au CH X.

Université

Lorsqu'il occupait ce poste de DG, Beta était également professeur à l'Université de Montréal. Il a aussi monté et mené personnellement le programme en administration de la santé à l'Université Concordia, où il a enseigné entre 1985 et 1990. Il faisait ces activités en plus de son travail parce qu'il aimait ça. Il a monté le programme D.I.A. (*Diploma in administration*), volet santé, qui pouvait aussi se faire dans d'autres volets, par exemple l'administration, les arts. C'était un programme d'un an et les étudiants qui le suivaient avaient déjà des baccalauréats. Les étudiants dans le volet santé étaient principalement des infirmières. Aujourd'hui, beaucoup de personnes qu'il rencontre sont d'anciens étudiants. Ainsi, régulièrement, il rencontre des infirmières qui lui disent: «Ah, t'étais mon professeur!» tout comme les enfants de

ces anciennes étudiantes qui lui disent: «Ah, vous étiez le professeur de ma mère». Il a aimé cette expérience, c'était fantastique.

Lectures

Il n'a pas lu les derniers *livres à succès*, mais à l'époque, il a lu tous les livres de Henry Mintzberg, sauf *Strategy in Fives P*. Il a particulièrement utilisé *Professional Bureaucracy* de M. Mintzberg. Il a beaucoup appris des lectures PR4.7 (*Articles ou livres n°10*) des livres de Henry Mintzberg. Une section lui a été particulièrement utile: la section sur le pouvoir et les sources de pouvoir d'un DG dans une bureaucratie professionnelle, car la santé est une bureaucratie professionnelle. Ainsi, apprendre les sources de pouvoir d'un DG l'a beaucoup marqué et il a utilisé ces connaissances en tout temps par la suite. Selon Mintzberg, les trois ingrédients à maîtriser sont: premièrement, gérer les conflits; deuxièmement, jouer l'interface; et troisièmement, obtenir des ressources APP4.7.1. «Si tu réussis ça, t'es crédible, tu as du pouvoir, t'es capable de faire tes choses et de faire avancer tes projets».

Il a aussi lu l'ensemble de l'œuvre de Peter Drucker, tout comme celle de Berwick qui, à cette époque, était un des auteurs majeurs en assurance qualité. Ainsi, il a beaucoup lu Deming et Berwick, dans le domaine de la gestion sans gaspillage (*lean*) ou de la gestion des processus, quand c'était à la mode. Cependant, à un moment donné, il a perdu un peu d'intérêt pour la lecture parce que ces différentes méthodes de gestion n'étaient que des modes; il y en avait beaucoup qui apparaissaient, qui duraient trois ans, puis une autre mode arrivait. En fin de compte, elles sont toutes semblables, toutes très inspirées du *Total Quality Management* des années 80, début 90. Aujourd'hui, la gestion sans gaspillage (*lean*) découle directement du système Toyota, de Deming. «C'est toute la même chose dans des *packages* différents, mais fondamentalement, mêmes idées, mêmes concepts».

La dernière thématique sur laquelle il a fait beaucoup de lectures est le leadership. Il croit que le leadership est la composante la plus importante pour un gestionnaire et pour les dirigeants. Il a donc beaucoup lu sur le leadership, ses composantes et les notions qui en découlent. Mais, à un moment donné, «Une fois que tu le possèdes, tu le possèdes. Les éléments sont présents, ça ne change pas».

De plus, depuis les cinq à dix dernières années, il lit beaucoup moins par intérêt personnel, principalement parce qu'il lit suffisamment dans le cadre de son travail et que sa maison est pleine de livres. Par conséquent, il n'a pas découvert de nouveaux livres marquants dans les dix dernières années.

Conseil d'administration

À ce poste, avec le temps PR4.8 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), il a également fait un apprentissage important: comment travailler avec un conseil d'administration (CA) APP4.8.1. Par la force des choses PR4.9 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), il a aussi appris comment travailler avec une grande équipe: «Quoi faire, comment la bâtir, quelles choses chercher ou non, à regarder ou non». APP4.9.1. Il mentionne qu'il est aussi important de trouver la façon de se donner l'image d'un gagnant, «*Everybody Loves a Winner*», APP4.9.2 dans une entreprise pour ultimement amener les gens à nous suivre APP4.9.3.

Ateliers formels

C'est au centre hospitalier X qu'il a commencé à participer à des *Ateliers formels* — qui n'étaient pas des cours formels — soit comme formateur, animateur PR4.10 (*Ateliers formels animateur n°6*) ou comme auditeur PR4.11 (*Ateliers formels auditeur n°7*). À titre d'animateur, il a dû développer un curriculum pour chaque cours afin que les éléments importants soient priorisés. Il devait aussi établir des contacts à l'étranger, où l'atelier devait avoir lieu APP4.10.1. Encore une fois, il a aimé tant ses expériences d'auditeur que celles d'animateur. Ainsi, depuis vingt ans, chaque fois qu'il y a quelque chose à apprendre, il est présent. Chaque année, il va à trois ou quatre congrès avec le même objectif: ramener un projet, une nouvelle idée, quelque chose APP4.11.1 pour rentabiliser l'argent dépensé dans cette activité. Et c'est pourquoi tout le monde autour de lui dit «câline, chaque fois que Beta part pour aller à un congrès, on sait qu'on va avoir du boulot quand il va revenir», puisqu'il réutilisera les informations pertinentes en les adaptant au contexte montréalais APP4.11.2. Il a participé à beaucoup de colloques, dont celui avec le père de la gestion intégrale de la qualité (*Total Quality Management*), l'américain Edward Deming. M. Deming (14 octobre 1900 — 20 décembre 1993¹⁷) est l'un des responsables de la réussite économique du Japon depuis les années 50 et a appliqué sa méthode de gestion à Toyota dans les années 80, d'où l'origine du nom de la méthode Toyota. Il a écrit la majorité des livres dans le domaine de la gestion de la qualité. Ainsi, en 1984, dans le sud des États-Unis, Beta a passé une semaine de formation PR4.11 avec ce pionnier, qui avait 84 ans à l'époque. Les salles étaient pleines; 500 à 700 personnes assistaient à la formation. De nombreux DG de grandes entreprises américaines y étaient pour apprendre la méthode Toyota ou la méthode d'Edward Deming APP4.11.3. La formation avec Deming était fort intéressante. Il a ramené de cette formation le concept de la qualité totale (*Total Quality Management*,

¹⁷ Association française Edward Demings. s.d. «William Edwards Deming» In *fr-deming: site de l'Association française Edward Demings*. En ligne. <<http://www.fr-deming.org/quiest.html>>. Consulté le 3 février 2011.

Total Quality Control), *A Strategy of Innovation: A Model of Management through Quality Improvement*, dans le milieu hospitalier et il l'a appliqué concrètement.

Il a aussi pris beaucoup de sessions de formation de trois ou quatre jours avec M. Donald Berwick. M. Berwick est aussi une sommité dans la gestion de la qualité. Plus tard, au début 1990, il a aussi participé à certains ateliers sur le leadership ou sur d'autres thèmes du genre, donnés par des firmes comme McKinsey ou KPMG. Il a suivi plusieurs formations offertes par ces firmes de consultants externes et elles ont été très utiles. Il préférerait cette façon de faire aux cours traditionnels. Beta donnait des formations de soir en gestion et il donnait des formations à ses directeurs sur ce qu'il avait appris dans les colloques, les congrès ou par ses lectures. Il communiquait ainsi les nouvelles idées.

En 1985, la problématique du débordement des salles d'urgence était déjà dans l'air. Encore aujourd'hui, cette problématique est très présente dans les établissements et dans les médias. Ainsi, en 1986, alors que madame Thérèse Lavoie-Roux était ministre de la Santé et qu'il y avait des problèmes dans les urgences, Beta a fait une chose assez connue au Québec: il a écrit quelque chose qui s'intitulait *l'hôpital à domicile*. Cette idée consistait à utiliser les lits des maisons privées comme des lits d'hôpitaux, puis d'affecter 20 à 30 de ces lits à chaque équipe de médecins pour qu'ils fassent les mêmes traitements à domicile qu'à l'hôpital. Il avait entendu cette idée dans une conférence au Nouveau-Brunswick sur les soins à domicile en région éloignée. Beta est donc revenu avec l'idée et l'a adaptée au contexte québécois; il l'a utilisée et elle est même devenue assez connue. Les dirigeants du système de santé québécois ont donc récupéré les soins à domicile par l'intensification de leurs activités et ainsi créé plusieurs hôpitaux à domicile. Le problème principal de l'hôpital à domicile est la difficulté d'accès aux médecins spécialistes, ce que Beta avait pourtant réussi à obtenir lorsqu'il était en poste à l'hôpital. Il faut dire qu'au Québec, la dynamique des médecins spécialistes, c'est-à-dire «Comment les médecins travaillent, puis où ils travaillent est particulière».

Beta n'a jamais suivi de cours de deux semaines à Harvard, qui coûtent entre 40 000 \$ et 50 000 \$, car il ne croit pas qu'il soit possible d'en avoir pour son argent. Il croit fermement que chaque cent dépensé doit rapporter de la valeur, qu'il doit obtenir un bon rendement qualité/prix. C'est pourquoi il a refusé d'être professeur dans le nouveau programme de M. Henry Mintzberg à l'Université McGill, qui coûte 50 000 \$; il sait qu'il est capable d'obtenir des idées d'un colloque, d'une conférence, ou d'autre chose qui coûte beaucoup moins cher, ce qu'il a mentionné à M. Mintzberg à plusieurs reprises. Il doit cependant donner le bénéfice du doute à M. Mintzberg et à son programme, puisque les gens s'y inscrivent et qu'ils apprennent. Mais, personnellement, il n'a jamais eu une formation qui valait un tel montant. M. Shalom Glouberman, qu'il connaît depuis des années et qui a participé au King's Fund en Angleterre, enseigne aussi dans ce dispendieux programme, mais cela ne change pas l'opinion de Beta: ce n'est pas pour lui. Il préfère de loin écouter

quelqu'un d'intelligent, qui a quelque chose de nouveau à dire et qui peut le stimuler «Il fallait être ouvert d'aller puis, écoute, tu vas écouter huit, neuf personnes, puis si tu poignes juste une idée, *that's all*. Des fois, il fallait chercher sérieusement pour en avoir une».

Il estime ne pas avoir eu des CA suffisamment au fait des nouveautés dans le domaine de la gestion pour l'orienter dans son développement. Il décide donc lui-même quelle orientation prendre ou à quels congrès ou formations participer.

En rétrospective, il n'y a pas eu une séance de formation ou une thématique qui l'a vraiment ébranlé. En général, comme nous le disions, il allait chercher une idée, puis il l'adaptait à son contexte. Ainsi, les formations étaient «des pépinières d'idées, d'activités ou d'actions», et non des éléments déclencheurs de changements de comportement ou de façons de faire. Il croit cependant que son comportement et sa façon de gérer ont évolué avec le temps. En fait, un élément important pour un gestionnaire, ce dont il parle depuis toujours avec sa directrice des communications, est d'avoir quelqu'un qui est capable de vous critiquer. Comme il est DG depuis presque toujours, il n'est pas facile pour son entourage de le critiquer; il n'est pas facile pour ses directeurs de dire «Hé, Beta, t'as pas pris suffisamment soin de ça, t'as pas pensé à ça. Tu devrais être plus ouvert à telle, telle, telle personne. T'avais l'air distant dans cette rencontre-là, là. T'as pas écouté du monde, là. Le monde l'a senti. C'était évident que t'étais ailleurs. Qu'est-ce t'avais? Où t'étais?» Il faut cependant trouver une personne qui a cette capacité, qui te connaît et qui peut te ramener vers les priorités et te dire «Focus, t'es là, t'écoutes». Comme individu, nous avons toutes sortes d'états d'âme, il se passe différentes choses dans nos vies, et l'esprit cherche à comprendre, «*We wonder. The mind wonders*». Il est pratique d'avoir ce type de lien avec une personne capable de nous critiquer. Parfois, ça peut devenir frustrant si l'autre individu prend un certain niveau de liberté dans ses interventions et que tu n'es pas d'accord avec lui. Cependant, il faut comprendre que nous adoptons, intégrons un peu les critiques et il faut être prêt à accepter ça, car c'est rentable.

Il a trouvé que rester en poste dix ans dans ce centre hospitalier X était un peu long. Ainsi, après sept ans, il voulait quitter et il a passé les trois dernières années à chercher un autre poste de DG dans les différents établissements montréalais. Cependant, pour une raison ou pour une autre, ça n'a pas fonctionné. Il y a souvent beaucoup de hasard dans les processus de recrutements; parfois, il n'a pas été retenu parce qu'il était péquiste, parfois, un candidat interne de l'hôpital était préféré. Il y avait donc, comme dans plusieurs processus, une multitude de raisons expliquant ces difficultés.

Poste 5: Centre hospitalier, directeur général, 1992-1997

Finalement, il a obtenu un poste de DG à l'Hôpital Y. Pour un juif anglophone, le seul fait d'avoir été choisi par cet hôpital est en soi un exploit. À cette époque, cet établissement de santé était l'hôpital académique francophone du Québec. Avec le poste dans l'hôpital précédent, ce poste-ci a été sa plus belle expérience de formation et d'acquisition de connaissances. «C'était cinq ans absolument merveilleux» particulièrement pendant les trois premières années, autant parce qu'il a beaucoup apprécié travailler à cet hôpital que parce qu'il y a fait des apprentissages déterminants. Ces deux postes, de façon générale, ont donc été déterminants.

Corps médical

Ce poste était d'un grand intérêt pour Beta à cause du mélange entre la nature de l'établissement, qui voulait être le vaisseau amiral académique avec un corps médical élite, et le profil personnel de Beta, qui avait des connaissances en génie biomédical. Ainsi, pendant sa formation en génie biomédical, il avait développé des connaissances de l'appareillage biomédical et un langage pour converser avec les médecins. À l'hôpital Y, ces connaissances lui ont été fort utiles, car il a rapidement réussi à créer et à développer une relation avec les médecins dans un champ qui les intéressait mutuellement.

Beta a fait PR5.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) de multiples apprentissages dans le domaine médical APP5.1.1, car l'hôpital réalisait des innovations technologiques. En fait, il y a eu plusieurs premières scientifiques, technologiques ou médicales à y, entre autres les premières laparoscopies et les premières hystérectomies par voies laparoscopiques. Pour soutenir et poursuivre ces innovations, il fallait investir de l'argent en innovation et Beta a pris le risque de le faire parce qu'il comprenait suffisamment ce secteur. Cependant, il devait trouver les sommes nécessaires pour faire un peu d'innovation et de développement, car à son arrivée en poste, l'hôpital y avait quelques millions de dollars de déficit, ce qui a demandé au moins la première année pour être atténué. Une fois les sommes dégagées, les investissements faits ont aidé à créer une vraie bonne relation, très intense et très profonde, avec le corps médical, qui dure encore en 2012. Parce qu'il avait une bonne relation avec eux, les médecins l'ont amené partout, à différentes foires, expositions et autre chose dans le secteur et c'était très intéressant. Il a donc appris comment travailler avec le corps médical d'élite APP5.1.2.

Conseil d'Administration

Beta a aussi fait des apprentissages liés au conseil d'administration. Le conseil d'administration de l'hôpital était différent de ceux qu'il avait connus auparavant. Le

CA était assez fort, car il était composé de plusieurs personnes accomplies, telles que le DG de SNC-Lavalin, le vice-président André Bombardier et André Bisson, chancelier de l'Université de Montréal. En tant que DG, il a trouvé intéressant d'apprendre à se préparer et à répondre à des questions pointues, à relever le défi de composer avec des administrateurs extrêmement engagés et qui voulaient être satisfaits. Pour lui, ça été un apprentissage important, APP5.1.3, car «ça te force, ça te pousse à vraiment connaître toutes tes affaires, être capable de répondre, un vrai *challenge*». Il a bien aimé ça et encore une fois, c'est par le contact avec les individus qu'il a développé des connaissances.

Informatique

L'hôpital était l'établissement le plus avancé en matière de développement et d'utilisation de l'informatique. À l'hôpital Y, il y avait une petite entreprise informatique qui lui a permis d'apprendre beaucoup, particulièrement sur la dynamique de l'informatique hospitalière. Encore, grâce à sa formation en génie biomédical à Londres, il connaissait déjà plusieurs aspects informatiques. Mais, c'est à Y qu'il a appris comment l'utiliser dans le milieu hospitalier. Il a aussi eu la possibilité de développer et de gérer, ce qui est rare dans les hôpitaux, une petite entreprise informatique *intra-muros* PR5.2 (*Projet spéciaux à l'intérieur de vos responsabilités* n°2). Même si l'entreprise existait déjà avant son arrivée, elle était à l'état embryonnaire et il a contribué à son développement, qui a été important, de 1992 à 1997. Il a poussé cette entreprise, il l'a supportée, il a fait des apprentissages significatifs en informatique et sur la dynamique de l'informatique hospitalière APP5.2.1., mais pas sur les ordinateurs en tant que tels. Ils n'ont pas vraiment fait de développement informatique, mais ils ont introduit l'informatique d'une façon importante dans l'établissement, ce qui était, comme nous le disions, rare à cette époque.

À son départ en 1997, l'entreprise faisait dix millions par année et elle générait au moins trois millions de profit. L'équipe de cette petite entreprise était assez grosse, car l'entreprise «Faisait la paye pour tous les hôpitaux, elle développait des logiciels et faisait beaucoup d'autres choses». Il a aimé gérer et diriger cette petite entreprise, mais malheureusement, l'hôpital ne l'a pas maintenue, car le CHUM l'a vendue à une firme externe.

CHUM

Ainsi, les trois premières années passées à Y ont été fantastiques, elles ont été ses plus belles années d'expérience et d'acquisition de connaissances; malheureusement, ils ont été pris dans la fusion du CHUM pendant les deux dernières années, soit en

1996 et en 1997. Cette fusion l'a affecté parce qu'il avait beaucoup de difficultés à embarquer dans ce mouvement de fusion; il n'y croyait pas. À cette époque, ils étaient pris dans la manie de fusion du ministre de la Santé, M. Jean Rochon.

La fusion donna naissance à un nouvel établissement regroupé sous le CHUM. Les dirigeants du CHUM avaient la possibilité de choisir Beta comme DG du nouvel établissement, mais il admet qu'il était très naïf, de penser que ce serait une bonne idée pour l'entreprise. La nature et la dynamique du nouveau CA consolidé, qui était composé de 33 % de chacun des CA des trois établissements nouvellement fusionnés, étaient assez corsées. Ainsi, garder le DG d'un des trois anciens établissements, surtout celui de Y, était très difficile après la fusion. À présent, il est heureux de ne pas avoir été choisi et de ne pas avoir assisté de près à cette période tumultueuse. En effet, durant cette période, il était aux États-Unis, comme délégué général du Québec.

Poste 6: Affaires multilatérales, Délégation générale du Québec, ministère des Relations internationales, délégué, 1997-1998; délégué général du Québec, 1998

Après la fusion des hôpitaux à Montréal, le gouvernement du Québec de l'époque lui a dit «Beta, prends ça!»: il est donc parti dans une grande ville américaine. Il a quitté l'hôpital Y et ses 5000 employés et 250 cadres pour essayer d'appliquer ses connaissances en gestion dans un milieu complètement différent, sur une petite équipe de 35 personnes. Lorsqu'il était délégué général, Beta a essayé d'agir comme un DG de l'équipe en place. Même si ce n'était pas une entreprise de gestion, il l'a traité comme telle. Il a formé un comité de régie, a rédigé un plan stratégique, a cherché à implanter une vision commune. Il a rencontré les membres de l'équipe comme s'ils formaient une régie interne. Il demandait au directeur politique, au directeur économique, au directeur culturel quels étaient leurs projets, leurs mandats, leurs objectifs. Il leur demandait ce qu'ils voulaient réussir dans le prochain mois, dans le prochain trimestre, dans l'année. Il voulait connaître leur programmation pour l'année et proposait parfois de laisser tomber certains projets. C'était la première fois qu'une délégation fonctionnait de cette façon, parce que la grande majorité des délégués généraux ne sont pas des gestionnaires, ils n'ont pas cette mentalité-là.

Beta a développé certaines habiletés et a appris quelques façons de faire de son chef cuisinier. Mais, concrètement, il se demande encore ce qu'il a appris. Mis à part des blagues sur l'étiquette kasher, sur le sirop d'érable ou les réceptions avec des chefs québécois, il n'est pas certain qu'il a fait des apprentissages utiles pour la suite de sa carrière dans ce poste.

Sans être des apprentissages déterminants, Beta a appris comment les gens réagissent à quelque chose qu'ils ne connaissent pas, il a appris qu'il est nécessaire de les convaincre et de les faire embarquer, et comment le faire. Il a aussi appris la frustration de travailler avec un gouvernement physiquement loin, qui contrôlait très

fortement ses délégués, en ce qui a trait à la dynamique. En y pensant bien, il a aussi appris le protocole gouvernemental et il en a compris l'importance. Néanmoins, il a fait des apprentissages importants, ne serait-ce que d'avoir réalisé le rôle du protocole pour une société et qu'un délégué général est un délégué général, il n'est pas le DG de l'équipe.

Fait intéressant, il pense que les membres de l'équipe trouvaient qu'il était très structuré et qu'il faisait bien les choses. De plus, il pense tout de même que cette approche de gestion a beaucoup apporté à l'entreprise. Mais, petit problème, il n'y avait pas de défis. C'était une belle expérience, c'était amusant, point. Après un an et demi, il n'était plus capable de rester en poste plus longtemps. Donc, en résumé, belle expérience, mais aucun d'apprentissage déterminant.

Poste 7: Centre hospitalier, président-directeur général, 1998-2001

Il devait normalement être en poste aux États-Unis pendant quatre ans, mais après moins de deux ans, une situation particulière s'est présentée. En avril 1998, alors que des élections à l'automne de la même année étaient prévues au Québec, il a reçu deux offres d'emploi simultanément. La première provenait d'un chasseur de têtes qui lui proposait d'aller faire la fusion d'hôpitaux à Adawe, la seconde venait de monsieur Bouchard, qui voulait que Beta devienne ministre de la Santé au Québec. S'il n'avait pas choisi Adawe, il n'aurait pas refusé l'offre de M. Bouchard. Il estime qu'il aurait été élu au Québec, qu'il serait resté ministre pendant quatre ans et qu'après six mois, Beta aurait probablement réalisé qu'il ne faisait pas quelque chose qu'il aimait. Ainsi, entre la fusion à Adawe et le ministère de la Santé, il a choisi Adawe parce que ce poste semblait correspondre plus à sa nature.

De plus, à l'époque, Beta avait une «crotte sur le cœur», car il n'avait pas participé à la fusion du CHUM. Il croit que l'expérience ultime pour un administrateur est de prendre un environnement complexe et d'en créer un nouveau. Mais, quand il a vu Adawe, il a réalisé que c'était encore plus complexe que le CHUM. À Adawe, un hôpital anglophone purement protestant fusionnait avec un hôpital bilingue principalement francophone catholique, mais où tous les francophones parlaient anglais. De plus, la ville d'Adawe voulait fermer un hôpital de maternité francophone et un bel hôpital qui datait de 25 ans, qui était aimé par la communauté qu'il desservait. Beta devait donc participer à la fusion de cinq hôpitaux. Encore une fois, il a appris sur le tas PR7.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), en réalisant cette fusion complexe où il devait prendre en considération de nombreux facteurs de langues, de religions et les différentes politiques APP7.1.1.

Adawe a été une expérience absolument extraordinaire, où il a fait une entrée politisée, ce que personne n'avait prévu. Ainsi, à cause de ses liens avec le PQ et parce qu'il avait été candidat pour ce parti politique en 1979, il a fait une entrée en

poste extrêmement médiatisée. Il a fait les manchettes et la première page du grand journal d'Adawe, quatre ou six semaines avant son entrée, avec un titre fracassant: «Un envoi du PQ pour prendre en charge l'hôpital». C'était une manchette absolument extraordinaire, qui a déclenché un événement médiatique qui a duré tout le mois de mai, pendant lequel il était fréquemment en première page de nombreux journaux, tant locaux que canadiens. C'était complètement incroyable.

Afin de tenter de régler cette crise médiatique, le CA, qui était très préoccupé pour le nouvel hôpital, lui a dit: «Beta, là, tu dois aller à des conférences de presse». La grande question qui lui a été posée à maintes et maintes reprises était:

Monsieur Beta, êtes-vous pour ou contre la séparation du Québec du Canada? Répondez-nous monsieur [...], on a besoin de votre réponse, on a besoin de savoir où vous êtes, on a besoin de savoir, et cetera. On ne peut pas avoir le DG de notre plus grand hôpital dans la Capitale, qui veut briser le Canada.

Il était confronté à ces questions de façon démesurée et il devait répondre; il devait passer à travers cette crise. Sa stratégie était de toujours tenir le même discours: il n'était pas en politique; et de mettre l'accent sur ses responsabilités de DG de l'Hôpital d'Adawe et sur le fait qu'il comptait faire le mieux possible et réussir la fusion. Il estime que ses croyances politiques ne sont pas de ressort public. Il ne voulait pas en parler parce qu'il croyait qu'il ne travaillerait plus en politique. De plus, en tant que DG, ce n'était pas son rôle d'exprimer ses opinions ni d'un côté ni de l'autre. En outre, il n'était tenu de rendre des comptes qu'à son conseil d'administration et à son entreprise. Malgré ce discours, plusieurs personnes, même dans l'hôpital, lui disaient: «Beta, annonce tes couleurs pour régler c't'affaire-là pour qu'on puisse avancer». Il leur répondait toujours: «Je ne peux pas. Je peux pas puis c'est pas correct pour le poste». Il croit que c'est une question beaucoup plus éthique, morale qu'autre chose. Il est donc resté en poste avec cette attitude et sans répondre aux questions politiques.

Maintenant connu par toute la ville d'Adawe, il n'était pas capable de marcher sur aucune rue, ni entrer dans aucun restaurant, ni aller au cinéma, sans être reconnu. Pendant six semaines, il a eu une notoriété inimaginable. Il a donc dû apprendre à gérer et à vivre cette notoriété, puis à l'utiliser APP7.1.2. Ainsi, c'est surtout par l'entremise des médias que les 11 000 employés de l'hôpital ont appris à le connaître. Grâce à eux, les employés ont rapidement connu sa personnalité, ses objectifs et ses idées en tant que DG. Cette vitrine lui a permis, par la suite, de parler beaucoup de l'hôpital et de ce qu'il voulait faire. Il a touché les employés de l'hôpital par la télévision, quand ils regardaient les nouvelles assis dans leur salon APP7.1.3. C'était un nouveau véhicule de communication pour lui et c'est assez rare comme expérience.

Malgré cette turbulence, il devait prendre la direction de cet hôpital de 11 000 employés, et faire la fusion. Il a réussi à gérer l'événement et la fusion d'une façon

correcte pour l'hôpital, les employés et pour la majorité des citoyens, bien que pendant plusieurs années, le CA ait été inondé de lettres et d'appels de groupes de citoyens fortement contre la fusion. Il a également été victime de ces groupes, par exemple, des gens ont planté des croix sur le gazon de sa maison.

Pendant tout le temps qu'il a été en poste, et même après, il n'y a pas eu d'autres événements d'une telle intensité. Il a dû apprendre à composer avec les médias et à les gérer APP7.1.4 dans un moment de crise extrêmement intense, un moment où la population était presque hystérique. Il a aussi fait des apprentissages sur la gestion de crise avec des pressions internes et externes importantes. APP7.1.5. Pour l'aider à mieux gérer la situation, il a eu recours à du *Coaching externe* PR7.2 (*Coaching externe* n°8) d'une firme de communications spécialisée en gestion de crise et en gestion médiatique APP7.2.1.

Omniprésence gouvernementale

Le parti conservateur était au pouvoir depuis 1995, mais le CA de l'hôpital était plutôt composé de membres libéraux. C'était un très bon CA, mais très libéral. Les membres critiquaient ouvertement la façon de gérer du gouvernement provincial. Le conseil était composé, entre autres, de plusieurs juges et de sous-ministres. Ainsi, le président du CA avait été sous-ministre de six ministères différents. Il avait également été le président d'une immense corporation et privatisé tous les aéroports canadiens. Ces membres amenaient une dynamique particulière au conseil.

L'apprentissage le plus marquant et le plus déterminant de son passage à Adawe a été de se rendre compte à quel point la politique gouvernementale peut être extrêmement présente APP7.1.6. C'est-à-dire que le gouvernement provincial, qui n'aimait pas le CA en place, l'a mis sous tutelle. C'était la première fois dans sa vie de gestionnaire que le gouvernement lui enlevait complètement son CA. Le gouvernement n'aimait pas le CA en place qui critiquait ouvertement ses actions et ses décisions, donc il a mis un tuteur en place, mais a demandé à Beta de rester. Ce dernier était prêt à quitter son poste, mais il a finalement accepté de rester à certaines conditions. Parmi ses conditions, il exigeait que le CA reste en place, sans quoi il quitterait son poste. Le gouvernement accepta les conditions pour que Beta reste en place. Par contre, le tuteur n'a pas respecté ses conditions, et Beta a donc quitté son poste.

Donc, après trois ans et demi en poste à l'Hôpital d'Adawe, il a démissionné. Il a adoré l'expérience; c'était spectaculaire, c'était vraiment une réussite. Il est très fier de cette fusion parce qu'elle a été faite exactement comme il l'avait prévu. Mais en contrepartie, c'était la première fois qu'il vivait une telle coupure à un poste où, mis à part cette volonté politique extérieure, il vivait pour ainsi dire un grand succès. Ce départ n'était donc pas lié «à la *gang*, au milieu, aux médecins, à une crise, à rien de ça, elle était purement liée à une volonté politique extérieure». Apprendre à accepter

et à gérer cette situation a été un apprentissage important pour lui APP7.1.7. Il a dû apprendre à gérer émotionnellement et psychologiquement ses réactions après une confrontation semblable, ce qui n'était pas facile.

Poste 8: Gouvernement du Québec, ministre délégué, 2002

Quand il a quitté Adawe, il a eu un contrat de l'éditeur Boréal pour écrire un livre. Il a déjà écrit 80 % du livre. Ainsi, avec sa directrice des communications, qui est avec lui depuis la campagne électorale dans *D'Arcy McGee* en 1979, il a commencé à rédiger un livre de gestion. Elle est sa directrice de communications depuis les postes aux centres hospitaliers X, à Y, et dans les postes suivants, que ce soit au ministère de la Santé ou PDG à l'Agence, où elle négocie avec le ministère et les autres. Tout au long de sa carrière, il a bénéficié des conseils de quelqu'un de métier et comme ils ont vécu plusieurs de ces expériences ensemble, ils ont collaboré à l'écriture de ce livre de gestion. C'est un livre traitant des connaissances en gestion qu'il veut transmettre tout comme de conseils pour les jeunes qui ont le goût de comprendre différents environnements.

Six mois après son départ d'Adawe, Beta devenait ministre délégué à la Santé et il a mis ce projet de livre de côté, car il ne pense pas que publier un livre pendant un passage en politique aurait été approprié. Boréal a été obligé d'accepter ce report parce qu'il était ministre, et par la suite, il était toujours occupé ici et là. Maintenant, il ajoute des chapitres inspirés notamment par son expérience au ministère de la Santé du Québec et de PDG d'une agence de santé. Ces chapitres seront assez longs. En fait, il croit qu'il fera probablement deux volumes parce qu'il a beaucoup de matériel. Ce livre sortira bientôt et sera un livre de gestion, pas une autobiographie. S'il écrivait une biographie, il écrirait sûrement autre chose et utiliserait un angle politique.

Dans sa carrière, un poste de ministre délégué représentait l'ultime évolution. Il ne voulait pas revenir en politique. M. Bouchard avait demandé à Beta, quand il était à Adawe, de revenir comme ministre de la Santé et il lui avait répondu: «*No, thank you, je vis à Adawe, je vais rester là*». Après son retour au Québec, il a rencontré M. Bouchard et il lui a dit qu'il avait le goût de faire une étude sur la possibilité de créer une corporation, comme Hydro-Québec, qui deviendrait responsable de la gestion de la santé tout en conservant un ministère qui ferait de la santé ministérielle. «*La corporation runnent le show, mais c'est arm length du gouvernement*». L'idée derrière ce projet d'étude est que la gestion peut être plus efficace, sans être comprise dans les dédales du gouvernement. M. Bouchard lui a répondu, n'oublions pas qu'ils étaient amis depuis longtemps, «*Viens, vous pouvez faire ça comme ministre. Et vous créez une équipe, vous faites l'étude comme ça, comme équipe*».

Il a finalement accepté un poste à la Santé, même s'il avait pris antérieurement la décision de rester en gestion, parce que la proposition était intéressante et qu'il avait le goût d'essayer; il était toujours curieux. Il a aussi accepté ce poste parce que c'était une occasion d'implanter ce qu'il avait proposé plus tôt dans sa carrière: une gestion de la santé distincte et séparée du monde politique, comme le fait Hydro-Québec. Il a donc saisi l'opportunité de vivre cette nouvelle expérience: «Quand t'es à l'extérieur, tu ne le connais pas. Là, je l'ai fait». Il a vécu l'expérience pendant six mois PR8.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). «C'était une période d'apprentissage absolument extraordinaire, probablement une des périodes d'apprentissage les plus riches de ma vie dans une très courte période de temps». Ces apprentissages l'aident énormément dans ce qu'il a fait à l'Agence de santé jusqu'en 2012. Parce qu'il était ministre délégué, cette période d'apprentissage a maintenu sa présence médiatique et la notoriété qui y était associée. Il estime avoir toujours réussi à garder le respect des gens dans un contexte difficile, ce qui, pour le poste qu'il occupe à l'Agence, est très important. Avoir le respect et la reconnaissance de ses collègues et de la population permet de changer un système et d'influencer ce qui s'y passe.

Il entre au ministère et le message du conseiller du ministre est clair: «Beta, oubliez ça, on va jamais donner vingt millions de dollars à une corporation à gérer. C'est nous à cette table ici du conseil des ministres qui va le gérer». Le message était clair, il ne voulait pas de son idée. Il est tout de même resté six mois et il a appris, entre autres, que le poste d'un ministre est très différent d'un poste de DG. La liberté du ministre est plus encadrée que celle d'un DG APP8.1.1. Un ministre qui a un travail important à faire ou qui veut lancer un projet ou amener une idée doit demander l'approbation du premier ministre, du conseil du ministre, du Conseil du Trésor, etc. De plus, le ministre doit convaincre la population et les médias. Bref, le ministre doit convaincre absolument tout le monde APP8.1.2. C'est incroyable ce que cette réalité implique. De plus, un ministre a aussi plusieurs responsabilités, notamment vis-à-vis de son parti politique, du cabinet du premier ministre, ce que le DG n'a pas. Le DG doit rendre des comptes au CA et à son entreprise, point final. Un DG a donc le sentiment d'influencer plus directement son milieu qu'un ministre, qui doit influencer un milieu politique. Or, comme DG du réseau, il a une emprise plus directe et un petit peu plus facile, même si l'environnement est complexe, que celle d'un ministre. Comme DG d'un hôpital par exemple, «tu peux amener une idée, tu peux demander à ton monde de le faire. Évidemment, c'est plus petit, il n'est pas nécessaire de convaincre un milieu différent». Le fait que le DG soit quasiment plus maître chez lui qu'un ministre n'enlève rien au fait qu'un ministre a beaucoup plus de pouvoir qu'un DG. Le ministre a beaucoup de pouvoir: il peut changer une loi, «et une loi, c'est une loi. Il y a du pouvoir dans une loi. Par exemple, un ministre arrive, puis il fait le projet de loi no 101 sur la langue, la loi sur le zonage agricole ou une loi sur la santé». Il est évident qu'il ne veut pas juxtaposer le pouvoir de DG à celui d'un ministre. Ainsi, ce n'est pas la notion de pouvoir qui déplaisait à Beta, mais plutôt le manque d'indépendance et les nombreuses obligations.

Cette expérience lui a aussi permis d'apprendre comment fonctionne un gouvernement et un conseil des ministres de l'intérieur APP8.1.3. Il a compris comment les décisions sont prises, quels sont les facteurs influents et comment les dynamiques internes d'un parti politique influencent la prise de décisions qui affectent tout un État et toute une société. Il a appris beaucoup de choses à ce poste qui l'aident sûrement à son poste actuel, car étant PDG depuis 2002 d'une Agence de santé (il administre plusieurs milliards de dollars), il doit notamment négocier avec un gouvernement, un ministre, un cabinet de ministre, plusieurs chefs et des sous-ministres.

Il a fait un apprentissage à Y qui vaut la peine d'être mis en lumière ici. Il a appris qu'à un certain niveau d'autorité, quand tu dis quelque chose, les gens le croient immédiatement. Si tu suggères quelque chose, c'est comme si c'est déjà fait. Par exemple, quelques mois après être entré en poste à l'Hôpital Y, Beta a croisé dans l'escalier du stationnement le chef du département de chirurgie et ce dernier lui a dit avoir besoin de places supplémentaires en court séjour. Beta lui a répondu simplement que c'était une très bonne idée et qu'il travaillerait là-dessus. Environ deux jours plus tard, son directeur des affaires médicales est arrivé dans son bureau en disant: «Beta, vous avez approuvé un rajout de lits dans l'hôpital pour faire une chirurgie supplémentaire?» À la suite de cette expérience, il a compris qu'«à un certain niveau d'autorité, tu n'as même pas le droit de penser, encore moins pour un ministre», APP8.1.4. Lorsqu'un ministre dit ce qu'il pense ou approuve une bonne idée ou semble approuver une idée, «c'est comme tout d'un coup, toute une machine qui se met en marche». Pourtant, il a seulement dit «je pense telle chose ou c'est une bonne idée». Il faut être extrêmement prudent là-dessus.

La tentation politique

Il a toujours appris dans le feu de l'action, ou lorsqu'il était confronté à un problème ou à une situation. Ainsi, il a réalisé que l'action des opérations et le contact direct de la gestion lui procurent plus de plaisir que la politique, qui est là pour développer des politiques et pour convaincre. Il a réalisé qu'il était trop attaché au poste de DG pour faire autre chose. N'oublions pas qu'il a été DG depuis l'âge de 26 ans, d'abord au CLSC, puis aux hôpitaux X, Y, ou d'Adawe, et qu'il gérait la délégation tel un DG lorsqu'il était aux États-Unis. Comme ministre, il a aussi essayé d'être un DG, mais ça n'a pas fonctionné. C'est son sous-ministre qui lui a fait réaliser que ça ne fonctionnait pas, et ce qui est vrai: «le ministre n'est pas le DG du réseau» APP8.1.5.

Cette ambition d'être le DG du réseau est maintenant passée. Depuis 2002, ou depuis qu'il est le président-directeur général de la régie ou de l'agence, il réalise clairement qu'il est impossible d'être à la fois ministre et DG du réseau. Il y a trop d'éléments, de préoccupations et d'exigences qui découlent de ces postes. Ainsi, jusqu'en 2002, il a *flirté* avec la politique. Cependant, en 2002, il a reconfirmé sa décision et son choix

de ne plus faire de politique. Cette tentation a pourtant duré environ 20 ans, pendant laquelle il a fait quelques va-et-vient entre la gestion et la politique. Mais, il a finalement compris que ce n'était pas un métier pour lui APP8.2.1; il voulait être gestionnaire et non politicien. Pourtant, il a beaucoup de respect pour ce métier et les gens qui le choisissent. La politique est un métier difficile, exigeant et les gens qui y travaillent sont pris sept jours par semaine. En politique, la représentation, le jeu politique, l'image occupent une grande place, alors qu'il est plutôt quelqu'un d'action qui aime les projets de A à Z, et les mettre en application.

Poste 9: Régie régionale de la santé et des services sociaux, président-directeur général et membre du conseil d'administration, 2002-2004

Entre 2002 et 2004, Beta a été PDG d'une Régie régionale de la santé et des services sociaux, qui deviendra une Agence de la santé et des services sociaux. Ce poste lui convient donc parfaitement. Il y a une composante politique dans ce poste de PDG, mais ce n'est pas ce qu'on appelle la politique au sens traditionnel. C'est plutôt d'avoir la capacité de composer avec le gouvernement et de gérer des relations. Il y a aussi de la politique dans un hôpital; il devait composer avec la politique en tant que DG, mais il ne s'agit pas de la politique «officielle», gouvernementale, de gestion de l'État, qui est une autre sorte de politique. Il retrouve donc beaucoup plus de plaisir dans la gestion *hands on*. Jusqu'à 2012, l'Agence lui offre un mélange très intéressant entre gérer un gros hôpital de 11 000 employés avec un gros budget, des dynamiques, des tensions, des choses et une très grande présence. Ainsi, ce poste lui permet de gérer le système régional, ce qui est complètement différent. Ce poste exige qu'il soit capable de traiter avec beaucoup de DG et de conseils d'administration, avec le corps médical de la région, avec les Fédérations de médecins ainsi qu'avec le ministère. Il doit également être capable de véhiculer et de pousser ses idées afin d'influencer le système. Ce poste requiert beaucoup d'habilités politiques, mais sur le plan opérationnel, c'est-à-dire dans l'application des politiques. Lorsqu'il a une idée, il la met en opération, il la teste et il voit les résultats.

Dans ce poste, il a réalisé certains apprentissages déterminants PR 9.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), surtout par Essai-Erreur. Tout d'abord, il a appris comment travailler dans une bureaucratie mécanique APP9.1.1. Selon le professeur Mintzberg, Beta a passé toute sa vie dans une bureaucratie professionnelle. Mais, la bureaucratie à la régie, à l'Agence ou dans un ministère, est une bureaucratie mécanique. Dans une bureaucratie professionnelle, les actions et les comportements des gens sont guidés par leur profession et leurs valeurs, c'est également ce qui leur donne leur mandat et leur rôle. Dans une bureaucratie mécanique, ce n'est pas ainsi. Les comportements sont plutôt dictés par les mandats, les pouvoirs, l'autorité, le champ de responsabilité APP9.1.1.1. Cette réalité impose une dynamique très différente à l'ensemble des employés et touche toutes les sphères du travail, tant dans la

collégialité au travail que dans la transmission et le partage de l'information avec les autres, pour ne citer que deux exemples. Même s'il connaissait, en théorie, ce concept de bureaucratie mécanique, il ne l'avait jamais vécu. Ainsi, il a dû apprendre à accepter ce système et à en tirer parti pour arriver à gérer efficacement la Régie, l'Agence. Il a défini le rôle de PDG en séparant le rôle de leadership, de développement, d'influence et d'animation du rôle plus opérationnel, qu'il a confié à une autre personne. Il s'est donc assuré d'avoir un directeur général adjoint ou un chef des opérations pour gérer la machine et s'assurer qu'elle fasse ce qu'elle doit faire, car la mission et les mandats de la Régie sont définis dans la loi par des exigences très structurantes. Ainsi, les milliards de dollars doivent être répartis entre chacun des établissements; il faut négocier et signer un contrat avec chacun d'eux, etc. Le poste de chef des opérations comporte d'énormes responsabilités et il les a confiées à quelqu'un d'extrêmement compétent. Selon lui, la structure à l'Agence est simple et très aplatie. Ainsi, selon les documents d'entreprise (Agence de la santé et des services sociaux de la région, 2010), en haut, c'est lui, puis il y a quelques directeurs: Direction générale adjointe; direction des affaires médicales et universitaires; direction de la prévention et de la santé publique; direction du développement et de l'organisation des réseaux; direction des communications; direction des ressources humaines, de l'information, de la planification et des affaires juridiques¹⁸. L'Agence compte donc quelques directeurs et peu d'employés; environ trois cents au total.

Même si ce n'était pas le poste de DG qu'il voulait au départ, Beta a tout de même été chanceux, car il est arrivé au moment d'une nouvelle réforme qui lui a permis de se donner le travail qu'il voulait: la réforme a permis la création de douze nouveaux établissements regroupés et il a participé au choix des douze nouveaux DG. Dès leur entrée en fonction, il a accompagné étroitement les douze DG pour bâtir une solide équipe de direction, dont tous les membres sont également autonomes. De plus, les DG des huit grands hôpitaux montréalais font également partie de cette équipe, portant le total de ses membres à vingt. Beta devait également rencontrer les autres DG des établissements spécialisés¹⁹. Il fallait qu'il crée une relation avec chacun des

¹⁸ Agence de la santé et des services sociaux. 2010 (16 septembre).

«Organigramme_16sept2010». In *Santé Montréal*. En ligne.

<http://www.santemontreal.qc.ca/pdf/Organigramme_16sept2010.pdf>

Consulté le 8 février 2011.

¹⁹ «Les centres de santé et de services sociaux (CSSS): au cœur de la nouvelle organisation des services. En décembre 2003, le gouvernement du Québec a adopté le projet de loi 25 qui a donné le coup d'envoi à une réorganisation majeure du réseau québécois de la santé et des services sociaux. Et c'est en avril 2004 que l'Agence de Montréal a proposé au gouvernement du Québec un modèle d'organisation prévoyant douze centres de santé et de services sociaux (CSSS) sur l'île de Montréal, ce qui a entraîné le regroupement de 54 établissements qui étaient jusque-là autonomes. Cette proposition a été acceptée en juin 2004 et les CSSS ont été

54 DG et qu'il trouve une modalité de partenariat pour que les DG et l'Agence travaillent ensemble afin de gérer la région comme une seule et unique entité. D'ailleurs, avec beaucoup d'efforts ils ont atteint cet objectif d'une nouvelle façon de faire, d'un autre type de gestion.

Il a donc appris à faire une gestion régionale APP9.1.2 de la santé. Il se devait dorénavant faire de la gestion dans un environnement que Mintzberg n'avait pas défini: une région. Ainsi, la boîte interne est une bureaucratie mécanique, mais son rôle, comme DG dans le réseau, était de gérer un ensemble d'établissements qui exécutent leurs missions, qui ont chacun leur CA, leur DG, et où l'autorité réelle de Beta, en tant que PDG de l'Agence, est très limitée.

Donc, en plus de travailler dans une bureaucratie mécaniste, et apprendre à faire une gestion régionale, sans aucune autorité directe APP9.1.3. Dans les hôpitaux, le DG n'a pas de pouvoir sur les médecins, leurs pouvoirs viennent de leur corporation, mais ils doivent travailler ensemble. Cet apprentissage l'a aidé énormément dans son apprentissage actuel avec le groupe de vingt DG. Beta donne le budget, mais il est obligé de le donner. Il peut jouer sur la marge, mais pas énormément. Il peut faire des enquêtes s'il semble y avoir corruption, il peut recommander la tutelle, mais il ne peut pas poser des gestes de façon macro et n'a pas d'outils simples pour passer à l'action. Le pouvoir légal de ces DG vient du fait qu'ils sont nommés et qu'ils doivent rendre des comptes à un conseil d'administration, qui est une personne morale; le pouvoir ne vient pas de leur profession. Beta croit qu'il pourrait être consultant sur la façon de gérer des régions, puis le Canada, en matière de santé, car il a maintenant dix ans d'expérience dans ce domaine.

P10 Agence de développement de santé et de services sociaux, PDG, membre du CA 2004-2012

La Régie a ensuite été remplacée par l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux, qui n'a formellement existé que pendant douze mois, de l'adoption du projet de loi n° 25, qui a créé l'Agence, à l'adoption de la loi qui l'a remplacée. Par la suite, elle a été remplacée par l'Agence de la santé et des services sociaux, créée par une autre loi.

Ainsi, pendant dix ans, si nous combinons les postes 9 et 10, il a fait ce qu'il aimait, soit gérer le système de santé régional. Avec la collaboration de plusieurs personnes,

lancés. Une nouvelle façon de voir et d'intervenir en matière de santé et de services sociaux est maintenant en place». Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. 2010. «Les centres de santé et de services sociaux». In *Santé Montréal*. En ligne <<http://www.santemontreal.qc.ca/fr/portrait/csss.html>>. Consulté le 23 février 2011.

ils administraient plusieurs milliards de dollars à travers tous les établissements, et, à ce jour, ils ont réussi à atteindre l'équilibre budgétaire depuis cinq ans, ce qui n'a jamais été le cas auparavant. Historiquement, l'Agence était en déficit de 100 à 150 millions de dollars par année. Il a aussi réussi à inculquer une certaine rigueur de fonctionnement et a développé un nouveau système de santé.

M. Bouton d'or

La première rencontre de Beta avec Monsieur Bouton d'or a eu lieu à Adawe, lorsque ce dernier était commissaire à la Commission des langues officielles, et c'était seulement parce qu'il y avait un événement médiatique autour de Beta. Leur première vraie conversation a eu lieu lorsque Beta a été nommé président de l'Agence de santé. En 2002, M. Bouton d'or était membre du conseil d'administration, et, par la suite, il a été nommé président. M. Bouton d'or ne lui a pas nécessairement servi de mentor, il a plutôt agi à titre de *coach* sur certains aspects. Ils se connaissent davantage depuis 10 ans, et leur relation est plus intime. Ils ont une relation très amicale ponctuée de beaucoup d'échanges. M. Bouton d'or connaît très bien la communauté: il est bien connu dans la communauté juive, dans la communauté de façon générale et même dans le monde communautaire. Sa femme est comme lui très engagée. Tout récemment, elle était sur la Commission des aînés avec la ministre Marguerite Blais. Monsieur et madame Bouton d'or sont un couple fascinant, ils ont maintenant tous les deux plus de 80 ans. Beta et sa femme ont socialisé avec eux à maintes reprises. Il a beaucoup retiré de ses échanges avec M. Bouton d'or, mais pas au point de pouvoir en identifier des apprentissages déterminants.

Selon Beta, «après un certain temps, on devient mentor pour d'autres». À ses débuts, Beta était le plus jeune: dans son équipe, au CLSC, dans les différents hôpitaux X et Y., Mais, déjà à Adawe, il n'était déjà plus le plus jeune; il avait 48 ans et certains autres cadres avaient 39, 40 et 41 ans. Maintenant, tout le monde commence à être plus jeune que lui. Quand il est arrivé à l'Agence en 2002, il avait 53 ans; il n'y avait pas beaucoup de gens plus vieux que lui.

Lectures

Bien qu'il lise depuis toujours, depuis les cinq à dix dernières années, il fait beaucoup moins de lecture sur la gestion en général. Ses lectures sont beaucoup plus spécialisées.

Il a beaucoup lu sur le développement de la première ligne, sur le développement de la réforme, sur ce qui sort du Kaisen, sur la réforme de santé en Angleterre, sur le système de santé d'Espagne et de Catalogne.

Chaque fois qu'il écrit un article, il a besoin de plusieurs lectures pour faire le portrait de la situation sur un sujet donné. Il publie un certain nombre de choses, il donne de nombreux discours, un peu partout, surtout dans le cadre de colloques. Il aime développer une idée, que ce soit sur la gestion intégrale de la qualité ou d'autres concepts de gestion. La réforme au Québec doit être véhiculée, il en parle donc beaucoup en public à différentes séances. Ainsi, il a récemment donné un discours sur la gestion publique-privée dans le domaine de la santé devant l'Association des pharmaciens à Québec afin de présenter ce qui est possible, ce qui ne l'est pas, ce qui est valable ou pas valable, et cetera. Pour ce faire, il est certain qu'il a besoin de connaître tout ce qui est paru à ce jour sur le sujet, la Loi 33, les composantes, ce qu'ils devraient faire, et cetera. Ainsi, pour ce faire, il fera une lecture totale de ses recherches documentaires exhaustives sur le sujet. Ses lectures sont d'excellentes sources d'inspiration. Par exemple, au moment où il fallait développer une vision du système, il lisait des écrits du groupe Kaïsen, qui font partie de ses lectures permanentes et qui l'ont inspiré à amener les douze DG en formation.

Les congrès

Les congrès sont toujours présents dans sa vie depuis le centre hospitalier X. Dernièrement, il était à Toronto pour un congrès sur la première ligne et il a encore ramené une idée d'un atelier: comment former les médecins pour qu'ils échangent avec leurs patients. C'était un cours développé à Southford, par Primary Care Trust PCT, au nord de Londres. Beta est revenu avec l'idée de l'implanter dans la région. Il voyait en ce programme ce qu'ils devaient organiser pour que les omnipraticiens de la région soient capables de créer l'*empowerment* dans leurs relations avec leurs patients afin que ces derniers sachent quoi faire. Il a donné ce programme à son directeur de la première ligne des médecins et il lui dit qu'il avait un programme à lui montrer. Le président de La Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ) était aussi présent. Ainsi, Beta est encore constant et respecte sa philosophie de congrès: il a ramené une idée. S'il ne ramène rien, ça ne valait la peine d'y aller.

À la suite de lectures d'articles intéressants écrits par le groupe Kaïsen, qui avait déjà développé la multidisciplinarité de première ligne, Beta a regroupé les douze DG des centres de santé pour participer à une semaine de formation organisée avec le groupe Kaïsen à San Francisco. Les gens ont trouvé l'expérience fantastique. En 2010, au mois de juin, les mêmes douze DG, quelques médecins et Beta ont fait une semaine de formation très structurée avec l'Agence de santé de Londres, qui dessert onze millions de personnes. Chaque année, Beta développe, collabore et intègre au curriculum de la formation, tout comme les contacts avec des personnes sur place, pour s'assurer qu'ils se concentrent sur le thème arrêté. Par exemple, de cet effort a émergé une vision régionale partagée par l'ensemble des douze DG. Ils maintiennent cette vision et la connaissent tous, ils sont tous capables de la répéter à leur CA

respectif. Les douze DG connaissent le mantra. Il faut cependant le redire, et le répéter. C'est pourquoi il organise beaucoup de formations de ce genre, sans que ce soit pour son bénéfice, mais pour former les autres et les aider à se développer. Lorsque différentes firmes offrent des sessions données par des professeurs de l'Université Harvard ou de l'Université Yale, par exemple, il est presque toujours invité parce qu'il est connu partout au Canada. Il va donc à ces formations et il apprend. Par exemple, lorsqu'il revient, il réalise que c'était un bon discours de motivation, que le conférencier était habile et que tout le monde était appliqué, qu'il a pris des notes. Il constate alors l'importance de ces sessions, puis ça lui donne un peu de bagages. Par la suite, lors de rencontre avec les douze DG, il répète la session de motivation, avec les mêmes éléments, mais repris à sa façon. Une autre formation qui l'a fascinée, sur la démographie, l'évolution populationnelle et les différences générationnelles, s'appelait *The Silent Generation*, *The Learning Generation*, *The X Generation*. Il a repris tout ce matériel, il l'a mis ensemble et il a retransmis l'information dans un discours qu'il a donné aux directeurs de l'Agence. Il a donc appris à réutiliser et à transmettre le matériel appris comme nous le discutons dans le poste 4, voir APP4.11.2.

Récemment, McKinsey donnait des cours sur la gestion des salles d'opération. Beta a invité les représentants de chacun des hôpitaux à rencontrer le groupe McKinsey, qui offre des cours pour la réalité régionale. Il cherche toujours à apprendre, mais il faut aussi autre chose. «Il y a beaucoup de choses qu'on apprend parce qu'on est là et on crée aussi des opportunités». Il est vraiment quelqu'un d'action: «Parce que c'est le *fun* l'action. Si tu sors, tu bouges, tu déménages, tu déplaces, tu fais quelque chose, tu reviens, ça devient intéressant».

Développement de la relève

L'Agence possède un programme de développement interne pour la relève des cadres intermédiaires, mais Beta ne sait pas s'il est en place localement dans le réseau. Tous les directeurs de l'Agence ont l'obligation de désigner leur propre successeur, qu'ils choisissent à leur guise. Par exemple, son DGA, Madame M., quitte bientôt et elle a désigné un successeur qui vient de l'Agence. Il en va de même pour un autre directeur, qui quitte son poste dans un an et demi. Il faut reconnaître que le réseau de la santé, dans son ensemble, a une pénurie de relève et que les gestionnaires dans le réseau sont connus.

Si Beta avait 32 ans aujourd'hui, il est certain qu'il ne serait pas dans le domaine de la santé ou de la gestion en santé. Il serait PDG d'une grande compagnie à la Bourse de x milliards de dollars et il ferait dix fois le salaire qu'il fait aujourd'hui (215 000 \$ en 2008-2009). Ça serait aussi simple que ça. Il aurait l'orientation, de l'intérêt, du *fun* en gestion, il jouerait dans un autre camp. Il travaille à l'Agence pour une multitude de valeurs personnelles, certaines liées à la Révolution tranquille et à la

révolution sociale du Québec. Il habite au Québec parce qu'il aime le Québec, il accepte de gagner un salaire qui est une fraction de ce qu'il aurait ailleurs. Mais, il ne pense pas que la santé soit un domaine d'avenir pour les Québécois. Les jeunes très habiles qui font leur MBA doivent faire autre chose.

Quoi qu'il en soit, dans le secteur de la santé, le levier que les jeunes peuvent utiliser pour changer les choses est surtout celui de DG d'établissement ou d'un centre de santé, au nombre de 95 au Québec. Selon lui, ce sont les lieux les plus importants parce que c'est là que de grands changements doivent être effectués. Ainsi, si Beta cherchait à nouveau un emploi en santé au Québec, il chercherait un poste de DG d'un centre de santé incluant un hôpital et desservant une population d'environ 200 000 personnes. Il aurait un *fun* fou à faire de son système local de santé le meilleur des 95 systèmes québécois. Avec une population accrochée, qui sait où se présenter et une excellente accessibilité, il développerait lui-même, à une échelle locale, le meilleur système du monde. Il écrirait des articles là-dessus et il vendrait son système partout dans le monde. Mais une question demeure: «Est-ce que nous aurons des DG comme cela? Rien n'est moins certain». Ceux qui ont ce niveau de passion, d'intérêt, d'habileté ou de capacité ont tendance de vouloir œuvrer dans un environnement où ils vont gagner deux fois ou trois fois le salaire offert dans la santé. «Veux, veux pas, pour les jeunes aujourd'hui, c'est un facteur significatif».

C.3 Cas Gamma

Poste 0: Préinsertion, 1934-1960

Débuts précoces

Gamma est né le 10 septembre 1934. À onze ou douze ans, en 1945 ou 1946, il a animé une émission de radio quotidienne d'un quart d'heure à Trois-Rivières sur les ondes de CKTR PR0.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Il a fait ses débuts avec une émission appelée «Tony, le jeune aviateur Kik,» et il a aimé ça. Malgré cette expérience précoce des médias, il ne pensait pas faire carrière dans le domaine des communications. Cette expérience peut s'inscrire dans le secteur des médias et du divertissement, «c'est tout ensemble» APP0.1.1.

Père

Gamma accorde à son père deux rôles complémentaires importants. Son père l'a tout d'abord guidé et conseillé PR0.2 (*Famille et amis*) à la fois sur le métier de journaliste et sur la façon de faire de la radio APP0.2.1 puisqu'il avait beaucoup d'expérience dans ces deux domaines. Il était propriétaire d'un journal hebdomadaire et n'employait qu'un journaliste à temps complet. C'était donc son père qui écrivait pratiquement tout le journal. Selon ses souvenirs, il était également secrétaire de l'Association des quotidiens du Québec. «On peut dire que sa famille était dans ce milieu». En plus, le père de Gamma qui était avocat a aussi eu un rôle de *coaching* en matière de droit APP0.2.2. Son père était, entre autres, l'avocat du quotidien *Le Nouvelliste* et de la radio CHLM. Ainsi, son père l'a également influencé dans son orientation en droit, tout comme lorsqu'il est revenu de Paris pour reprendre les affaires familiales.

78 ans plus tard, il est encore très énergique, il est impressionnant. Peut-être parce qu'il n'a jamais porté de montre. Blague à part, il pense tenir son énergie de ses parents. Pour sa part, son père travaillait vingt heures par jour, il n'a jamais compris comment il faisait pour faire tout ce qu'il faisait. Il était un homme absolument incroyable, qui est décédé très jeune, à soixante-quatre ans. Sa mère quant à elle s'occupait de Gamma et de ses sœurs d'une façon merveilleuse.

Cours classique

Gamma a fait son cours classique au Séminaire de Trois-Rivières. Bien qu'il n'ait pas fait mention d'un apprentissage déterminant dans son développement, il a cependant retenu deux choses de son cours classique: il a pu y faire du théâtre, en plus de recevoir une formation rigoureuse et une préparation à la prêtrise. Le théâtre était sa

folie «*on the side*», son petit extra. Il n'a pas réussi la prêtrise, mais il a fait du théâtre jusqu'au moment où il a travaillé à *La Nouvelle* de Montréal.

Scouts

Gamma a «toujours» été un scout. Il l'a été pendant tout son cours classique et même après. Il suivait les traces de son père qui était parmi les fondateurs des scouts catholiques au Canada à Trois-Rivières. Ainsi, il a gravi tous les échelons du mouvement scout. Il a été louveteau, scout, routier, chef de meute, chef de troupe et finalement chef de clan. Toutes ses expériences ont été très formatrices PR0.3 (*Association*), particulièrement celles de bâtir des équipes, qui ont été un apprentissage déterminant dans sa carrière APP0.3.1. Cet apprentissage qui a débuté chez les scouts lui a été utile tout au long de sa carrière; il a poursuivi avec la responsabilité de président de sa classe à l'université, avec les troupes de théâtre qu'il dirigeait ou avec son cabaret de chansonniers, où il y avait encore une équipe. Ainsi, apprendre à bâtir des équipes de gens qui ont une passion commune passionnés qui se respectent mutuellement, pour accomplir un projet ensemble, a été un apprentissage déterminant APP0.3.1. Pour terminer, cet apprentissage lui a permis de relever des défis importants dans sa carrière.

Avec les scouts, Gamma a aussi développé une volonté d'échange ou de réciprocité; il voulait redonner aux enfants ce qu'il avait lui-même appris APP0.3.2. Chez les scouts, les valeurs d'entraide et d'amour d'autrui sont fondamentales. Elles correspondent à ce que la religion appelle la charité. Dès l'âge de sept ans, il a été imprégné de ces valeurs. Il dit que le scoutisme était quasiment une religion. Il aimait beaucoup ce qu'il faisait dans ce regroupement. Il a aussi appris à vivre avec d'autres jeunes garçons de son âge, car il avait deux petites sœurs, mais pas de frère. Il a appris à travailler avec eux, à former des équipes et à aider les autres. Ces valeurs auront fait partie de sa personnalité, «il ne peut s'en départir le soir venu».

Sa volonté d'aider les gens est devenue une dimension naturelle chez lui qui l'a suivi dans tous les postes qu'il a occupés par la suite. Par contre, il ne commence pas ses journées en se disant «je vais aller aider untel». Il ne prétend pas être un modèle, mais il aime rendre service ou aider les gens, c'est même un plaisir égoïste, selon lui.

Il a complètement épousé les idéologies du mouvement scout. Elles l'ont d'ailleurs mené, à la fin de son cours classique au Séminaire, à aller tout naturellement au Grand Séminaire pour devenir prêtre. Il avait décidé d'être prêtre depuis bien des années.

Grand Séminaire

Dans sa famille, il était le fils aîné et il a été gâté. Il a été chanceux, car ses parents avaient les moyens de payer ses études. Parce qu'il avait cette chance, il s'est dit qu'il avait l'obligation personnelle de remettre ce qu'il avait reçu. Pendant presque tout son cours classique, il s'est préparé à devenir prêtre. Il voulait servir dans une petite paroisse pour s'occuper des gens de la communauté. Il avait choisi par affection la paroisse de Saint-Léon, dans le comté de Maskinongé, d'où venait sa mère. C'est sans équivoque son engagement dans le scoutisme qui l'a mené à cette profession et à entrer au Grand Séminaire PR 0.4 (*Éducation formelle*). Il ne se destinait toujours pas encore, à cette époque, à une carrière en télécommunications.

Cependant, les curés du Grand Séminaire en ont décidé que Gamma n'était pas fait pour la prêtrise. Son ambition fut donc éphémère, puisque les dirigeants du Grand Séminaire l'expulsèrent après seulement deux mois. Un matin, un prêtre l'a fait venir dans son bureau, puis il lui a dit: «Ce n'est pas votre place ici. Puis, allez-vous-en chez vous [...] votre linge, vos bagages seront sur le perron à dix heures ce matin». C'était la première fois qu'il se faisait expulser. Être chassé du Grand Séminaire alors qu'il voulait être prêtre et qu'il n'avait pas d'autre ambition dans la vie lui a porté un «sacré [...] un méchant coup», APP 0.4.1. Immédiatement après son expulsion, encore vêtu de sa soutane, il est allé trouver son père à son travail, qui lui demanda ce qu'il faisait là à huit heures du matin? Gamma lui répondit qu'il s'était fait mettre dehors du Grand Séminaire sans comprendre pourquoi. «Ils (les curés) prétendent que c'est pas ma place. Moi, je veux, puis, je sais plus quoi faire. Je suis complètement déboussolé». En discutant avec son père, ce dernier lui a demandé s'il aimerait étudier le droit comme il l'avait fait. Il a répondu qu'il ne connaissait pas d'autre chose que le Grand Séminaire et le droit. De plus, il n'avait pas envie d'être médecin, dentiste ou d'exercer une autre profession, donc le choix a été facile.

Même avec du recul, il dit ne jamais avoir compris les fondements de la décision des curés. La prêtrise avait toujours été la profession qu'il souhaitait exercer, alors cet événement a été un très gros choc. Il n'a cependant pas fait mention d'autres événements déterminants à part qu'il est difficile d'être expulsé (APP 0.4.1). Jusqu'à cet événement, il se trouvait très bien entouré et il était prêt à devenir prêtre.

Université Laval

Puisque Gamma travaillait avec son père durant l'été, conjugué au fait que ce dernier était une inspiration quasi naturelle: «ben, c'est peut-être là que je vais être le plus à l'aise». Gamma quitta donc le Grand Séminaire un jeudi et le lundi suivant, il était inscrit en droit à l'Université Laval à Québec. Il a donc choisi le domaine du droit et cette université pratiquement par défaut.

Il avait commencé à faire du théâtre au collège et il continua avec enthousiasme à l'université. Il y faisait d'ailleurs plusieurs activités parascolaires PR 0.5 (*Essai-erreur dans le poste* n°14), telles que du théâtre, de la télévision – au Canal 4 à Québec, où il avait une émission hebdomadaire –, et des spectacles de cabaret chansonnier, qu'il organisait. Gérald Godin, qui a été ministre de la Culture et qui était marié avec Pauline Julien, était son meilleur allié pour son projet de cabaret chansonnier. Gérald composait les textes avec lui. Pendant cette époque, il a poursuivi son apprentissage dans le domaine des médias et des communications APP 0.5.1. Ainsi, il a fait des émissions hebdomadaires à CHLM, à CKTR, la radio de Trois-Rivières, pendant plusieurs années, et à CKTM TV. Il a aussi animé des émissions hebdomadaires sur les talents émergents, les humoristes et les *sketches* à la télévision à Québec. Cette émission était commanditée par les biscuits Viau. Il y invitait de jeunes talents, ce qui lui permettait de connaître beaucoup de gens, comme Jacques Keable ou Gilles Normand. Il a rencontré des imitateurs, des chansonniers, des poètes, etc.

Ses activités parascolaires ou extra scolaires ne lui nuisaient pas, voire même l'aidaient. Heureusement, selon lui, il y avait une espèce d'équilibre entre ses études et les activités parascolaires. Ainsi, il était premier de classe parce qu'il aimait beaucoup le droit comme profession: «Ça faisait partie des choses que j'espérais être capable de faire, mais ça a été qu'un cours de droit. Les cours que j'ai faits à Laval, fallait les faire, je les ai faits». Étudier le droit demandait de la discipline et de la rigueur.

Président de classe

Bien que l'apprentissage de travailler en équipe ait commencé chez les scouts, il s'est réellement renforcé à l'université, quand il est devenu président de sa classe PR 0.6 (Associations) et président du conventum. Pendant cette formation, il s'est fait des amis dans toute la province. Être élu président de classe, alors qu'il venait de Trois-Rivières, qu'il n'était même pas de *la* grande ville de Québec et qu'il était un étranger, était quelque peu surprenant. Il croit que son succès provient de sa capacité de rassembler les gens qu'il a très tôt développée APP 0.6.1. Il aimait travailler avec sa bande, avec ses confrères. Il s'est retrouvé dans des positions où il dirigeait des équipes APP 0.6.2 et il s'est rapidement aperçu qu'il ne pouvait rien accomplir seul, qu'il devait bâtir des équipes autour de lui pour arriver à ses fins APP 0.6.3.

Anecdotes

Aucun cours de l'Université Laval n'a joué un rôle déterminant dans son développement, c'est l'ensemble de sa formation qui a été intéressante. Gamma était

impressionné par un certain nombre de professeurs de droit, mais souvent par contre-exemple, il n'a donc développé aucune relation particulière avec certains d'entre eux. Il se disait qu'il y avait certainement moyen de mieux enseigner la matière. Il croyait donc être capable d'être un meilleur professeur qu'eux.

Il a excellé à l'université. Ainsi, il a été diplômé de la Faculté de droit avec mérite et a reçu de nombreux prix et des récompenses diverses pour ses excellents résultats. Entre autres, il a reçu la bourse Vicomte Bennett de l'Association du Barreau canadien pour étudier la philosophie du droit et le droit international comparé à la Sorbonne. Il a particulièrement apprécié ces cours donnés à Paris, soit les cours en philosophie du droit et en droit international privé. Il était pâmé d'admiration pour ceux-ci. Il a également été récipiendaire d'une bourse du gouvernement du Québec pour l'excellence de ses résultats académiques. Il a eu beaucoup de plaisir pendant ces années à Québec. Il a vraiment aimé ses années de droit, autant ses études que les activités parascolaires.

Sorbonne

Il trouvait l'étude approfondie du droit tellement stimulant intellectuellement qu'il aurait aimé faire un doctorat dans le domaine. De la sorte, qu'après s'être marié, avec le projet d'enseigner à la Faculté de droit de l'Université Laval, il est parti pour Paris. Les cours auxquels il a assisté lui ont permis d'ouvrir ses horizons, surtout en matière de philosophie du droit et de droit international comparé. Il a étudié, entre autres, la façon dont les pays s'organisent sur le plan juridique. Après une année tranquille à Paris, sa femme et lui sont revenus en juillet avec leur premier enfant de trois mois, et trois cents dollars en poche sur les deux mille dollars qu'ils avaient au début du voyage. Il voulait toujours devenir professeur et il croyait avoir acquis suffisamment de connaissances pour enseigner. Pourtant, bien qu'il ne soit pas devenu professeur, il est bien heureux de cette expérience qu'il ne regrette aucunement. Cette expérience, ses études et ce séjour à Paris ont vraiment été enrichissants.

Poste 1: Bureau et Bureau cabinet d'avocat, avocat, 1960-1968

Naturellement, il aurait pu suivre les traces de son père, mais ce type de pratique ne l'intéressait guère. Son père faisait du droit de relations patronales ouvrières. Il était probablement le seul avocat spécialisé dans ce domaine à Trois-Rivières; presque toutes les grosses compagnies, comme certaines plus petites telles CHLM, de la ville étaient ses clientes. Cependant, Gamma n'aimait pas ce type de droit qu'il trouvait tellement ingrat, et en plus, son professeur de relations patronales-ouvrières à l'Université Laval était un mauvais professeur. Bref, il n'avait aucune envie de le pratiquer. Il se disait: «Si je m'en vais travailler à Trois-Rivières avec mon père, je

vais être pogné pour faire du droit de relations patronales ouvrière». Encore aujourd'hui, il se rappelle cette période: «Ça me tentait pas. J'avais pas [...] j'avais vraiment pas envie de faire ça». Pourtant, comme il le dit si bien, le destin a voulu qu'il en soit autrement.

Ainsi, son père, qui était malade, lui avait demandé de prendre en charge le bureau temporairement. Il accepta la proposition. Il est donc allé temporairement à Trois-Rivières pour pratiquer le droit avec son père. En fin de compte, il y resta huit ans. Il est arrivé au mois de juillet et son père a fait une crise cardiaque le mois d'août suivant et n'est jamais revenu au bureau. Pendant quatre ans, son père a été malade, il est resté à la maison et est finalement décédé du cancer. Gamma ne pouvait donc plus quitter le bureau. Il hérita d'une clientèle qu'il haïssait terriblement et qui était constituée majoritairement de compagnies que son père représentait en matière de relations patronales ouvrières. C'était un étrange hasard: le cours de relations patronales-ouvrières avait été le seul cours qu'il avait détesté à l'université, et pourtant il a dû y plongé tête première.

Il a donc été amené à remplacer son père dans des dossiers juridiques concernant *Le Nouvelliste* et la radio de Trois-Rivières, et ensuite l'Association des quotidiens du Québec, les hebdomadaires du Canada, et autres. Petit à petit, il s'est mêlé au monde des communications. Il a connu les gens de Power Corporation parce qu'il les représentait légalement durant leurs négociations lorsqu'ils ont acheté *Le Nouvelliste*, puis le poste de radio à Trois-Rivières. C'est ainsi qu'il a été ensuite invité par Power Corporation²⁰ à se joindre à l'équipe de *La Nouvelle* à Montréal, en 1968, d'abord à titre de vice-président, puis de vice-président exécutif.

Anecdotes de pratiques diversifiées

Dans les années 1960, il n'y avait pas beaucoup d'avocats à Trois-Rivières et même s'il était spécialisé en relations de travail, il avait une pratique diversifiée. Il faisait de tout et il a aimé ça: des séparations de corps, des poursuites en bornage de terrain pour les fermiers, des accidents d'auto et beaucoup de droits criminels. Il a aussi été avocat pour la Gendarmerie Royale du Canada dans la même ville. Il n'éprouvait pas de plaisir à faire du droit criminel, mais il en a fait et ça a été une expérience de vie. Ainsi, il a défendu des «bonshommes qui avaient tué», et il a essayé, avec difficulté, de les comprendre et de les défendre de façon appropriée. Le dernier homme qu'il a défendu est l'un des deux cas qui l'ont particulièrement touché. Il a représenté ce client parce que son père s'occupait beaucoup des pauvres qui habitaient dans ce qui s'appelait Le Petit Canada, un quartier juste à la limite de Trois-Rivières. Toutes les

fins de semaine, son père l'amenait avec lui pour apporter des caisses de nourriture aux gens de ce quartier.

Un jour, un gardien de prison a appelé Gamma à son bureau et lui a dit: «Il y a un bonhomme ici qui est accusé d'avoir tué sa femme... Est-ce que vous pourriez le défendre? Il pense qu'il connaissait votre père parce qu'il reste au Petit Canada». Gamma est donc allé à la prison et a rencontré cet homme qui ne lui parlait pas, ou très peu. Il faisait bien pitié. C'était un homme qui devait avoir soixante quelques années et qui travaillait aux écuries de courses à Trois-Rivières. Il était très pauvre; il habitait dans une petite maison sur la terre, sans plancher. Évidemment, il n'était pas question de faire de l'argent avec cette cause. En faisant des recherches et en parlant aux policiers, il a appris que la femme de l'homme couchait avec son propre père. L'homme les avait surpris en rentrant chez lui et il avait tué sa femme à coups de brique. C'était assez pénible, il était en état de choc et il ne parlait plus. Alors, en tant qu'avocat, Gamma s'est dit que l'homme ne devait pas être sain d'esprit et qu'il devait être examiné par un psychiatre pour que ce dernier vienne ultérieurement témoigner en cour. Gamma est donc allé voir un psychiatre pour lui expliquer le cas et lui a demandé d'examiner ce client. Il avait précisé au psychiatre que ça lui rendrait service et qu'il serait appelé comme témoin expert. Le psychiatre accepta et se fit généreusement payer ses honoraires. À la cour, les policiers expliquèrent tout ce qui s'était passé, «c'était sordide comme explications»; par avis de comparution, le père témoigna, et nia tout évidemment. Ce dernier, dis qu'il avait une relation avec sa fille, mais il ne voulait pas dire laquelle.

Le psychiatre intervint ensuite comme spécialiste. Il déclina tout son passé, puis tous ses titres, et toute son expérience. Gamma demanda au spécialiste ce qu'il pensait de cet accusé. Le spécialiste répondit: «Ah,... c'est un malade, c'est évident que ce gars-là a été pris d'une colère très grande puis comme ce n'est pas un homme intellectuellement très développé, ben il est devenu fou. Puis c'est comme ça qu'il a tué cette femme-là». Par la suite, Gamma lui demanda ce que le suspect lui avait dit lorsqu'il l'avait rencontré. Le spécialiste répondit qu'il ne l'avait jamais rencontré. Gamma s'exclama «Pardon?», et le spécialiste répondit: «Non, non, je me suis fié à ce que vous m'avez dit». Gamma était en colère et lui dit qu'il n'avait pas d'autres questions pour lui. Son pauvre client a donc été condamné pour homicide involontaire à environ cinq ans de prison. Étant donné qu'il s'occupait des chevaux aux courses, il a été affecté à l'infirmerie pour s'occuper des malades. Grâce à sa bonne conduite, il a été relâché de prison après un peu plus d'un an.

À sa sortie de prison, son client est venu le remercier à son bureau et en reconnaissance de son aide, il lui a offert ses services. Gamma lui a donc proposé d'aller tailler le gazon chez lui à Pointe-du-Lac, quand il aurait du temps. L'ex-détenu devait passer une journée à la propriété pour réaliser les menus travaux. Gamma avait donc laissé l'individu à Pointe-du-Lac un matin, cependant à midi, sa femme l'appela en lui disant: «Viens le chercher là, j'ai tellement peur de lui. Je ne veux pas rester

toute seule sur le terrain avec ce gars-là». C'est ainsi que le lien entre les deux hommes prit fin. L'expérience a été de courte durée, mais elle l'a impressionné parce qu'il ne connaissait pas ce milieu, ni ses misères. «Ce sont des choses qui te marquent pour le reste de tes jours. Puis sur le plan des relations hommes femmes, quand tu vas à cette limite-là, c'est aussi marquant et ça ne peut pas faire autrement».

L'une des choses les plus intéressantes de la pratique du droit à Trois-Rivières à cette époque était que tous les avocats avaient entre eux du respect et de l'amitié, même s'ils ne travaillaient pas pour le même bureau. Il n'a jamais retrouvé cette camaraderie ailleurs. En général, dans ce qu'on appelait le Barreau rural, c'est-à-dire à Trois-Rivières, à Sherbrooke ou dans d'autres villes de grandeurs similaires, il y avait un esprit de fraternité à l'intérieur de la profession qui faisait que les gens s'entendaient bien. Ainsi, tous les matins, ils allaient déposer leurs demandes de comparution, soit en cour criminelle ou en cour civile, puis vers dix heures, dix heures et demie, tous les avocats se retrouvaient au château de Blois pour prendre le café. Défendeurs ou demandeurs, ils étaient tous ensemble. Parfois, la pause-café se prolongeait et ils dînaient ensemble. C'était une espèce de fraternité assez exceptionnelle, et que l'on ne retrouve habituellement pas dans les grands bureaux formels à Montréal, bien qu'il l'ait retrouvé un peu chez Heenan Blaikie. Ainsi, le cabinet Heenan Blaikie est probablement le bureau le moins formel de Montréal, même si c'est un gros bureau. Les gens à Trois-Rivières étaient comme des *chums*. «Ce n'est pas des *prima donna* qui passent dans le corridor puis qui s'attendent à ce qu'on baisse la tête quand ils passent». Chez Heenan Blaikie, il a retrouvé, à l'intérieur d'un bureau d'avocats, une équipe de gens qui sont de bons amis. Il ne pensait pas que ça existait à Montréal jusqu'à ce qu'il y travaille en 1991. D'une façon surprenante et marquante, à Trois-Rivières, les avocats pouvaient travailler l'un contre l'autre dans les procès, mais ça ne les empêchait pas d'être des amis. Ils se voyaient régulièrement, ils organisaient des soupers, ils faisaient la fête ensemble — pas une fête débridée —, bref, les gens s'aimaient bien. Étant donné que Gamma avait son cabaret chansonnier, il avait un esprit un peu plus taquin, «haïssable», vis-à-vis des autres. Évidemment, puisque les gens s'entendaient bien, ils venaient tous à son cabaret. Il y avait une soirée pour le Barreau, une soirée pour les journalistes, une soirée pour si, une soirée pour ça. Ces expériences ont été enrichissantes sur le plan humain parce qu'il voyait bien qu'il y avait d'autres avocats qui étaient isolés dans leur coin, qui pratiquaient un droit sérieux, mais qui ne participaient pas à ces choses-là, qui ne profitaient pas de la vie. Il pense avoir toujours été chanceux à cause de cette joie de vivre, en grande partie.

Gamma était très bien à Trois-Rivières et il ne serait jamais parti s'il n'avait pas eu la chance d'aller à *La Nouvelle*. Il pensait passer sa vie à Trois-Rivières, comme il a pensé, plus tard, passer sa vie à *La Nouvelle*.

Médias et divertissement

Quand Gamma a fini l'université, il avait, en plus des notions de droit, une certaine expérience dans le domaine du cabaret chansonnier qui avait été étoffé, enrichi par le séjour à Paris. Durant ses premières années de droit à Trois-Rivières, entre 1960 et 1968, il devenait cabaretier le soir. Il avait établi un cabaret chansonnier chez lui, dans le garage de sa propriété à Trois-Rivières. Il avait également fait un beau petit cabaret chansonnier à la Pointe-du-Lac (Lac St-Pierre, Québec), qui ouvrait durant la saison estivale. Pendant l'hiver, il avait une troupe de théâtre qui circulait dans les paroisses autour de la ville et en région. Avant d'arrêter, il faisait du cabaret chansonnier à Québec avec des artistes qui devinrent fort connus, entre autres Gilles Vigneault et Labrecque, qui commençaient eux aussi leur carrière. Il y avait donc encore des moments où Gamma était moins sérieux et des moments où il l'était davantage. Les moments moins sérieux lui permettaient de se détendre, ce qui lui faisait beaucoup de bien. Il a arrêté de participer à des cabarets chansonniers probablement en 1966.

Il était président de toutes sortes de choses. Il a été président et fondateur du Centre culturel à Trois-Rivières par amour pour ce genre de choses. Dans ce centre d'exposition, il y avait aussi de petits spectacles où des chansonniers invités se produisaient. Il estime avoir toujours été mêlé au domaine de la culture, des arts et des médias, et ce, bien avant de travailler pour le groupe Sidéral. Il a aussi été président de l'Association des taverniers du Québec. Cette expérience fut bien différente. Mais, dans toutes ces affaires PR1.1 (Association), le fil conducteur le plus important pour lui a probablement été son désir de bâtir des équipes de gens capables de travailler ensemble et de partager les mêmes objectifs. Il a su regrouper des gens passionnés et déterminés à atteindre des objectifs communs et à transformer les choses en place APP1.1.1.

Enseignement

Pour illustrer le niveau d'implication de Gamma, l'exemple de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR, s.d.)²¹ est fort pertinent. L'UQTR a ouvert ses portes le 19 mars 1969, elle était le premier campus de l'Université du Québec. Le fondateur de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Gilles Boulet, était un ami de Gamma et son voisin à Pointe-du-Lac. Ils ont toujours été très liés et ils ont toujours travaillé ensemble. Gilles Boulet était aussi un jeune prêtre qui avait fait partie d'une Commission d'études, dans le milieu des années 1960, pour mettre sur pied ce qui

²¹ Université du Québec à Trois-Rivières. s.d. «Informations générales: Historique». In *UQTR*. En ligne. <http://www.uqtr.ca/informationgenerale/historique.shtml>. Consulté le 20 février 2010, 11: 19

allait devenir les cégeps. D'une façon plus générale, la Commission donna lieu à une reclassification de l'enseignement au Québec²². Par la suite, il y a eu la création de l'Université du Québec, qui devait être une université décentralisée avec plusieurs campus dans des villes comme Trois-Rivières et Sherbrooke. Gilles Boulet était le recteur de cette université, et Gamma était son secrétaire, son conseiller juridique. À cette époque, le ministre de la Culture à Québec était Denis Vaugeois, le confrère de classe et grand ami de Gamma. Ils ont donc participé ensemble à la création de cette université. Il estime qu'il n'a pas joué un rôle aussi important que Gilles Boulet, mais il était tout de même en arrière-plan et il l'appuyait. Il a aussi enseigné dans cette université. Cette expérience a été bien intéressante, surtout lorsqu'on voit aujourd'hui l'envergure de l'Université du Québec. Il est très fier d'avoir participé un petit peu à cette réalisation.

Association des cabinets

Le cabinet hérité de son père, devenu le sien, s'est d'abord appelé Gamma et Bureau, puis Gamma et Bouchard, et aurait ensuite dû s'appeler Gamma et Bisson. Ainsi, Gamma était déjà associé avec Me Claude Bouchard, mais au bout de huit ans de pratique du droit, il a décidé de s'associer avec Me Claude Bisson. Me Bisson était aussi un avocat de Trois-Rivières et il était un peu plus âgé que Gamma. Plus tard, Me Bisson est devenu juge à la Cour Supérieure, puis à la Cour d'appel et enfin juge en chef du Québec.

Me Bisson lui avait proposé une association et une fusion de leurs bureaux respectifs, pour ainsi devenir un gros bureau d'avocats à Trois-Rivières. Un cabinet de quatre avocats, c'était gros pour cette petite ville. Les deux nouveaux associés désiraient louer un étage de la Banque canadienne nationale pour en faire leur nouveau bureau. Ils partirent ensemble à Montréal pour signer le bail, mais comme d'habitude à cette époque, la Banque avait perdu le document. Ils n'ont donc pas pu le signer. Quelque

²² Université du Québec. 2009 (24 août). «Histoire de l'Université du Québec». En ligne. 10 p. < <http://www.uquebec.ca/reseau/a-propos/40ans.php> >. Consulté le 20 février 2010, «En décembre 1968, la loi 88 votée à l'Assemblée nationale crée l'Université du Québec. C'est l'aboutissement de deux décennies de transformation de l'enseignement supérieur au Québec et le reflet de la conjoncture bien particulière de la fin des années 60. La loi prévoit que l'Université du Québec sera une université publique et d'État en réseau: chaque établissement y jouira d'une personnalité juridique autonome, mais fera intégralement partie d'une seule et même université. On prévoit l'ouverture en septembre 1969 des premiers campus de Montréal, de Chicoutimi et de Trois-Rivières. [...] À la première rentrée scolaire de septembre 1969, l'Université du Québec, dirigée par le président Alphonse Riverin, accueille 16 000 étudiants à Montréal, Chicoutimi, Trois-Rivières et Rimouski. Les trois premiers campus sont devenus des constituantes depuis le printemps; Rimouski le deviendra quatre ans plus tard, en juin 1973.»

temps auparavant, Power Corporation avait acheté, entre autres, le quotidien *La Nouvelle* et le journal *Le Nouvelliste* de Trois-Rivières, dont Gamma était l'avocat. Ainsi, messieurs Desmarais, et Parisien, surtout M. Parisien²³, étaient venus à Trois-Rivières pour rencontrer Gamma. Ainsi, cette même journée Gamma avait été convoqué à Montréal pour rencontrer M. Parisien. À cinq heures ce même soir, il avait rendez-vous avec monsieur Jean Parisien, le bras droit de Paul Desmarais de Power Corporation. Puisque Power Corporation avait un gros problème avec le journal *La Tribune* de Sherbrooke qu'ils venaient d'acheter, Gamma s'attendait à ce qu'ils lui demandent de s'occuper des relations de travail. Cependant, ce n'était pas le but de la rencontre: Monsieur Parisien voulait lui offrir un poste à *La Nouvelle*. La fusion des deux bureaux d'avocats ne s'est donc jamais réalisée.

Ainsi, dans cette période, l'achat du *Nouvelliste* par Power Corporation et la rencontre de monsieur Parisien ont été des événements déterminants dans son développement.

Monsieur Parisien, rencontre

Puisque Gamma devait signer un bail de location avec Me Bisson, il était habillé comme il se doit dans les circonstances, c'est-à-dire avec un petit habit trois boutons acheté chez Rodrigue Héroux. Comme convenu, Gamma est allé voir monsieur Parisien à son beau bureau, où tout était impeccable. Il n'y avait rien sur le bureau, mis à part un cendrier parce que M. Parisien fumait le cigare, et un téléphone. D'une façon très directe, M. Parisien lui a demandé: «Est-ce que t'aimerais ça t'en venir à *La Nouvelle*? On a vu comment tu faisais ça à Trois-Rivières... Puis on aimerait ça que tu viennes comme vice-président exécutif à *La Nouvelle*». Pour un jeune avocat, se faire offrir le poste de vice-président exécutif à *La Nouvelle* a été une si grande surprise qu'il en a fait sauter le bouton du milieu de son veston. Son bouton a atterri sous la table de monsieur Parisien. Évidemment, il n'est jamais allé le chercher, il était bien trop gêné. Gamma était enchanté de l'offre et il avait envie de travailler pour *La Nouvelle* à Montréal. Il écrivait depuis longtemps, il avait fait du journalisme étudiant et il avait été président de l'Association des journaux étudiants du Québec. De surcroît, son expérience des négociations au *Nouvelliste* faisait en sorte qu'il

23 M. Parisien était l'un des artisans de Power Corporation. M. Parisien, comptable, et M. Paul Desmarais, avocat, ont acheté une première petite compagnie d'autobus à Sudbury. Après ça, ils en ont acheté une à Québec, et de fil en aiguille, leur entreprise est devenue une très grosse affaire: elle avait 11 239 752 335 \$ CAD de capitalisations boursières en septembre 2010. Constituée en société en 1925, Power Corporation du Canada est une société de gestion et de portefeuille international diversifié qui détient des participations dans des sociétés actives dans les secteurs des services financiers, des communications et dans d'autres secteurs.

connaissait le fonctionnement des journaux. Il était bien excité par cette proposition, mais il a tout de même tenu à préciser qu'il ne venait pas à *La Nouvelle* pour faire des relations de travail, de droit ouvrier ni de droit de relation patronale. M. Parisien le rassura rapidement en lui répondant que c'était pour le poste de vice-président exécutif et que le v-p aux ressources humaines s'occuperait du volet des relations industrielles. M. Parisien lui offrait plutôt la possibilité de s'occuper de toute l'entreprise *La Nouvelle*, sauf de la page éditoriale. Sachant que Me Bisson, son nouvel associé, l'attendait toujours dans l'automobile, il répondit à M. Parisien que ça lui tentait beaucoup, mais qu'il voulait y réfléchir un peu, et ce, bien qu'il avait envie de dire oui tout de suite. Il a quitté le bureau et est monté dans l'auto. En le voyant, son nouvel associé, Me Bisson, l'a regardé dans les yeux et lui a dit: «Ils t'ont offert une job?» Gamma a répondu: «Oui». Me Bisson lui a demandé: «Ça te tente?». Il a répondu: «Oui», et il a ajouté: «Ben Claude, je ne peux pas dire oui, on est supposé s'associer». Me Bisson a répliqué: «Inquiète-toi pas, je vais prendre ton avocat qui est avec toi, puis je vais le faire le bureau quand même. Puis... va-t'en à *La Nouvelle*».

À son retour à la maison, sa femme lui demanda les détails de la discussion avec M. Parisien. Il lui dit rapidement qu'il avait reçu une offre de travail à *La Nouvelle*. Sa femme le trouvait bien excité, avec raison, car il l'était. Par la suite, sa femme lui demanda si les conditions étaient bonnes. Il lui répondit que dans toute l'excitation, il avait oublié de demander quelles étaient les conditions de travail. Il en rit encore aujourd'hui lorsqu'il raconte cette histoire. Il a donc dû rappeler M. Parisien le lendemain pour lui dire que ça lui tentait beaucoup, mais qu'il restait des petites choses à régler, comme les conditions de travail. Une fois ces questions résolues, il est allé travailler à *La Nouvelle* pour les quatre années suivantes.

Poste 2: Journal, vice-président exécutif, 1968-1972

La Nouvelle, un journal écrit montréalais, était une entreprise familiale avant d'appartenir à Power Corporation. Il était tout nouveau à *La Nouvelle* et il n'était pas familier avec la gestion à si grande échelle. Dans cette entreprise, il était perçu comme le «ti-gars» qui arrivait de Trois-Rivières pour venir mener *La Nouvelle*. Il y avait des gens qui le regardaient en disant: «Hey ti-cul... on va te montrer comment est-ce qu'on fait ça à *La Nouvelle*. Icitte, c'est nous autres qui menons, ce n'est pas toi». Bien que les débuts furent difficiles, il a finalement tissé des liens avec les autres et ils ont formé des équipes très fortes. C'était une boîte désorganisée; c'était pénible ce qui se passait là-dedans. Après deux ans, ils avaient rebâti complètement l'équipe de direction. La nouvelle équipe était tellement solide, tellement forte, que c'était un plaisir d'aller y travailler douze heures par jour.

Déménagement

En acceptant ce poste, Gamma a donc quitté Trois-Rivières pour s'établir à Montréal. Ce déménagement a été une grosse expatriation pour lui et pour sa famille parce qu'il avait passé toute sa vie à Trois-Rivières, sauf durant ses études à Québec et un séjour à Paris. Alors, déménager à Montréal pour un nouveau poste a été un changement important. Cela n'a pas été une progression normale ou douce. Le poste qu'il avait accepté n'était pas dans son domaine d'expertise direct, c'était donc un risque relativement important. D'un autre côté, c'était aussi bien excitant.

Comme nous le disions, lorsque Gamma a commencé à travailler à *La Nouvelle*, il travaillait de très longues heures, sept jours par semaine, il n'avait donc pas le temps de se familiariser avec cette ville. Mais, au bout de quelques années, il s'est évidemment acclimaté. Il n'a pas vécu de choc social; le changement de cercles sociaux n'a pas été dramatique. Tout comme sa femme et ses enfants, ils se sont finalement bien adaptés, habitués à la vie montréalaise. Il s'estime bien chanceux d'avoir une femme aussi extraordinaire qui s'occupait si bien des enfants. Ses enfants lui ont certes manqué un peu lorsqu'il était absorbé par son nouvel emploi, mais c'était un travail considérable pour lui et il ne voulait pas manquer son coup. De plus, le conflit de travail qui est venu plus tard a été une période très dure personnellement.

Monsieur Parisien, approfondissement

Il a développé une relation bien particulière avec M. Parisien. Il qualifie même ce dernier de deuxième père, car il a joué un rôle très important de conseiller, de *coach* PR2.1 (*Coaching interne*) dans sa vie. Il n'avait plus son père biologique, alors M. Parisien, qui était de peu son aîné, jouait en quelque sorte un rôle de père pour lui. De plus, M. Parisien lui a donné ses premières chances, ses premières occasions intéressantes. Monsieur Parisien était un homme d'une très grande intégrité, il était chaleureux et ultra simple. M. Parisien, tout comme sa femme, n'était pas des «péteux de brou», même s'ils étaient très riches. M. Parisien ne disait jamais rien de négatif au sujet d'un autre individu. Il était toujours très positif et lorsqu'il ne pouvait l'être, il ne disait rien. Il fallait donc comprendre par cette façon de faire qu'il préférait ne pas parler des points négatifs. Ce comportement fort louable a bien impressionné Gamma, au point où parfois, lorsqu'il se met à dire des choses qu'il ne devrait pas dire, il repense à M. Parisien et il se dit: «Regarde là, lui, il aurait rien dit. Toi, tu te fais battre la yeule, arrête!»

Leurs rencontres n'avaient jamais rien de formel. Ils se voyaient presque toutes les semaines, au travail ou chez M. Parisien. Régulièrement, Gamma et sa femme étaient invités chez M. Parisien, à Montréal ou à son chalet dans le Nord, dans le secteur de Cap à l'aigle ou Chicoutimi. Au chalet, ils vivaient pratiquement ensemble, ils faisaient partie de la famille. Ils avaient donc la chance d'échanger sur tous les sujets

imaginables, mais dans ces échanges c'était les approches de M. Parisien et ses commentaires qu'il faisait APP2.1.1 que Gamma a particulièrement appris. M. Parisien n'avait pas besoin de lui faire la leçon ou de lui donner une session de formation sur des choses, car suivre son exemple était suffisant. Il a appris beaucoup des échanges de points de vue qu'il a eu avec lui, tout comme de ses réactions à ce qui se passait dans le monde des affaires, de la façon dont il évaluait les gens, bref sa façon de faire APP2.1.2. Dans ce *coaching* qui a été un aspect déterminant dans la relation avec monsieur Parisien, ce dernier lui donnait aussi des conseils de gestion APP2.1.3, en gestion de crise et en résolution de problèmes APP2.1.4., mais avant tout en affaires et en médias APP2.1.5.

Gestion

La Nouvelle a aussi été une expérience unique de formation en gestion, en gestion d'équipe et en motivation d'équipe. Comme Gamma le dit si bien: «mon MBA, je l'ai fait sur le tas». Il n'a jamais fait un MBA à l'université, il l'a plutôt fait avec beaucoup de plaisir à *La Nouvelle*. Évidemment, sa relation avec M. Parisien et sa relation avec M. Desmarais l'aidaient dans bien des circonstances. À *La Nouvelle*, c'était la première fois que Gamma travaillait avec des employés dans une structure organisationnelle formelle. Sa façon de procéder la plus naturelle était d'évaluer les gens qui travaillaient avec lui pour déterminer s'ils étaient capables de le conduire plus loin, ou bien s'ils étaient capables de travailler ensemble. Il essayait de pousser les gens le plus loin possible, jusqu'à leurs limites, pour les forcer à démontrer ce qu'ils étaient capables de faire. Il les encourageait tous, même les gens qu'il croyait ne pas être capables de performer ou de démontrer de grandes aptitudes, puis il tentait de voir à quel poste ils seraient potentiellement plus efficaces selon leurs compétences.

De plus, comme il avait beaucoup d'expérience dans les relations de travail et qu'il y avait dix-huit syndicats à *La Nouvelle*, il avait décidé qu'il n'y aurait pas de problèmes de ce côté-là. Il essayait donc d'être très présent sur tous les planchers, que ce soit auprès des photogreveurs, des imprimeurs ou de la livraison. Il discutait avec les employés et il essayait de s'assurer qu'il n'y ait pas de fossé (*gap*) entre la direction et les employés. Ce n'était pas toujours facile; d'établir un lien de confiance ne se fait pas du jour au lendemain. En effet, il faut un certain temps avant que les employés aient confiance en la direction et ne pensent pas que le désir de communiquer n'est rien qu'un truc. Gamma pense qu'il était arrivé à un point où il y avait une bonne entente entre les employés et lui, ce qui n'a pourtant pas empêché un conflit. C'était un conflit causé par le front commun syndical, organisé par les grandes centrales, et non par les employés. Les employés étaient en quelque sorte les victimes dans ce conflit. Par ailleurs, ils ont eu des belles conditions de travail au règlement du conflit parce qu'ils ont tous obtenu ce qu'ils demandaient. Par contre,

ils n'ont toujours pas de caisse de retraite. Cette entreprise a continué ce qui était au sens de Gamma est inhumain, car cela ne permet pas de prendre soin des anciens employés.

Joueur équipe

Le travail d'équipe a encore une fois été significatif pour lui. Il en est venu à comprendre, par Essai-Erreur PR 2.2 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), que son entourage jouait un rôle important et déterminant dans son succès. C'est à *La Nouvelle* qu'il a eu ses premières expériences formelles de leadership APP2.2.1. Pour la première fois, la responsabilité de faire ce qu'il fallait pour qu'il y ait une synergie dans l'équipe, pour qu'elle fonctionne et se développe lui incombait APP2.2.2. Parce qu'il était le patron, il était obligé d'être un leader. En effet, son seul supérieur était le président, et ce dernier s'occupait plutôt de la page éditoriale. Il devait lui rendre des comptes, mais seulement sur des sujets liés à l'éditorial. Dans les faits, c'était Gamma le patron.

Cette période a été assez fructueuse en apprentissages. Comme il était l'ultime responsable, il voulait et il fallait que ça marche. Il devait donc s'entourer de gens qu'il savait capables de travailler ensemble APP 2.2.3. C'était son unique préoccupation. Il regardait les gens autour de lui et il se disait:

Comment est-ce qu'on fait pour arriver à faire encore mieux que ce qu'on fait à l'heure actuelle. Bon, lui, il ne sera pas capable. Il va falloir qu'un jour ou l'autre, je le remplace. Tel autre, lui il serait capable de faire cette «job-là». Puis, il faut que je le déplace. Comment je vais faire pour faire ça, sans que ça crée des problèmes?

Il pense avoir réussi à bâtir un nouveau comité de direction, qui incluait les gens des ventes de publicité tout comme les gens de la rédaction, le personnel technique (les presses, les photogravures, etc.) et les gens des relations de travail. Auparavant, chacun se rapportait au président, point à la ligne. Tandis que lui, comme vice-président exécutif, il avait formé un comité de travail conjoint et multidisciplinaire. C'était très stimulant, très intéressant et chacun contribuait à sa façon. L'éditorialiste en chef contribuait autant que le responsable des ventes et du marketing à l'élaboration des stratégies à mettre en place. Il faut dire que la concurrence était féroce: il y avait, 4 autres grands journaux. Il fallait donc que *La Nouvelle* se positionne dans le marché et qu'il se donne une «gueule». Ainsi, ils ont changé complètement l'apparence physique du journal. Ils ont rajeuni son apparence et son contenu et ils ont lancé de nouveaux produits. À cette époque, il n'y avait pas de cahier Arts et spectacles. Il n'y avait qu'une critique sur l'Orchestre symphonique de Montréal et ils étaient convaincus qu'il se passait autre chose dans le monde des arts et des spectacles. Évidemment, avec le passé de cabaretier de Gamma, il trouvait

qu'il y avait plusieurs autres sujets intéressants à traiter. *La Nouvelle* a donc lancé un produit qui s'appelait «Spectus», pour spectacles. C'était un petit format qui sortait tous les mercredis. René Homier-Roy, qui est maintenant animateur à Radio-Canada le matin, en a été le premier rédacteur en chef.

Il estime qu'ils ont eu bien du plaisir, «un *fun* vert», à lancer ce nouveau produit et ainsi à transformer le journal. Avec «Spectus», *La Nouvelle* couvrait les spectacles populaires et tout ce qui les entourait. De plus, *La Nouvelle* était désormais distribuée le matin plutôt qu'en fin d'après-midi. L'embauche de Jean-Paul Desbiens, connu sous le pseudonyme du «frère Untel», comme éditorialiste en chef entre 1970 et 1972, a été un autre bon coup. M. Desbiens avait son franc-parler, c'était un gars dru, il ne mâchait pas ses mots; toutefois, il a complètement changé l'allure des éditoriaux de *La Nouvelle*, qui étaient généralement un peu pompeux et pontificaux. En contraste, M. Desbiens réagissait souvent avec ses éditoriaux qui étaient des critiques mordantes plutôt que des admonestations.

Gamma ne prétend pas avoir fait tous ces changements et toutes ces améliorations seul. De plus, il n'est jamais parti d'un plan préétabli. C'était comme une espèce de réaction naturelle; il n'est pas allé à *La Nouvelle* avec un plan d'affaires déterminé ni avec des cours de gestion. Il n'est jamais arrivé en se disant: «Bon, on va commencer par faire ça, ça, ça, ça. On va tirer le trait, on va voir ce que ça donne. On va éliminer ça, on va». Ça n'a jamais été sa façon de faire. Il croit qu'il agissait plus par intuitions, bien qu'il n'ose pas tout mettre sur le compte des intuitions, parce qu'il estime que c'est plus que ça.

McGill

Bien qu'il ait fait son MBA sur le tas au fil de sa carrière, pour perfectionner sa formation en gestion il a dû suivre des cours à l'extérieur du travail durant les années qu'il a passées à *La Nouvelle*, que ce soit à McGill, à l'Université de Montréal ou ailleurs. Au départ, il n'avait essentiellement que sa formation et son expérience d'avocat de Trois-Rivières, puis il a bâti sur ses acquis «très limités dans ce temps-là». Parmi les différentes formations suivies, les formations sur les aspects financiers à l'Université McGill ont été les seules formations formelles et traditionnelles déterminantes PR2.3 (*Éducation formelle*). Ainsi, c'est dans le domaine financier qu'il a eu l'impression d'apprendre APP2.3.1 et d'acquérir le plus de connaissances. Le reste, il l'a appris sur le tas, par essais et erreurs. Fait intéressant: il suivait ses cours avec certains membres de son comité de direction pour que tous soient à peu près au même niveau de connaissances et de compréhension. Ces formations l'ont beaucoup aidé et lui ont permis de mieux comprendre les aspects financiers auxquels il n'avait jamais été confronté auparavant. Il était désormais plus confiant.

Bilinguisme

Vivre à Montréal PR2.4 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) dans une société bilingue a été un apprentissage important pour Gamma. Les plus gros concurrents de *La Nouvelle* étaient des journaux de langue anglaise: le *Montreal Star* et *The Gazette*, avec lesquels il a dû travailler, car ils faisaient partie de l'association Les quotidiens du Québec, association dont Gamma est devenu le secrétaire. Ils travaillaient ensemble sur bien des aspects et ça lui a fait découvrir et connaître la dimension anglophone de Montréal. Cet apprentissage a été bénéfique pour lui; il a ainsi connu leurs esprits APP2.4.1, le respect qui existait entre eux APP2.4.2, les grandes familles qui avaient de l'influence sur la culture à Montréal APP2.4.3 et leur façon de fonctionner entre elles APP2.4.4. En résumé, c'est encore une fois sur le tas qu'il a appris à travailler avec des anglophones et qu'il a découvert comment ça se passait à Montréal APP2.4.5.

Front commun syndical

Bien qu'il pensait travailler à *La Nouvelle* jusqu'à la fin de ses jours, encore une fois, tout comme au Grand Séminaire, il «s'est fait sacrer dehors». Malheureusement, il a été «embarqué» dans un conflit de travail épouvantable, et le prix à payer pour le règlement de ce conflit a été son départ. C'était devenu une question politique. C'était la première fois qu'il y avait un front commun syndical PR2.5 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) contre *La Nouvelle* qui impliquait la CEQ (Corporation des enseignants du Québec, entre 1970-1984), devenue la CSQ (Centrale des syndicats du Québec), et qui n'avait rien à voir avec *La Nouvelle*. En fait, c'était une sorte de préparation pour ce qui allait suivre: les trois gros syndicats au Québec, la FTQ, la CSN et la CEQ allaient négocier ensemble avec le gouvernement pour la première fois au mois de mars 1972. Les événements qui sont survenus à *La Nouvelle* durant son passage, plus précisément la gestion du conflit de travail monstre APP2.5.1, ont été des éléments déterminants pour lui. C'était le premier front commun contre le gouvernement du Québec. M. Bourassa, qui a été le premier ministre de la province de Québec de 1970 à 1976, puis de 1985 à 1994, était sur la ligne de front tous les jours. Gamma, pour sa part, se présentait cinq jours par semaine à huit heures durant deux mois dans le bureau de Paul Desmarais, car chaque jour ils avaient une conférence téléphonique avec le premier ministre, Robert Bourassa, le ministre du Travail Jean Cournoyer, et le directeur du journal *Le Devoir*, Claude Ryan. Ce dernier a été directeur du *Devoir* entre 1964-1978. Plus tard, entre 1978 et 1994, M. Ryan est devenu chef du parti libéral du Québec. M. Ryan est aussi devenu par la suite ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Science, ministre responsable de l'application de la Charte de la langue française, ministre de la Sécurité publique et ministre des Affaires municipales. Ainsi, les gens de *La Nouvelle* expliquaient le déroulement des négociations internes et exposaient les stratégies de règlement du journal au

gouvernement, car ce dernier se préparait pour le front commun du mois de mars, qui a finalement été déclenché en avril 1972²⁴.

Le problème au cœur des négociations locales, entre le journal et le syndicat, concernait la réduction des effectifs. À *La Nouvelle*, il y avait mille huit cents employés, mais les besoins n'étaient plus que de neuf cents. Autre réalité du moment, il n'y avait pas de caisse de retraite dans cette entreprise. La partie patronale offrait donc de créer une caisse de retraite, puis de l'amortir sur vingt-deux ans. Elle offrait également de payer une pension aux +/- 900 employés qui seraient mis à la retraite comme s'ils avaient contribué pleinement à la caisse. Les dirigeants du journal se pensaient bien fins en prenant cette décision, car ils se disaient: «Les gars, ils partent d'ici demain matin, ils ont rien. Tandis que là, on va avoir une pension». Mais, ils avaient oublié que le départ de ces travailleurs signifiait environ neuf cents cotisations syndicales en moins pour le syndicat. Par conséquent, le syndicat ne voudrait jamais accepter ce plan de réduction des effectifs. C'est ridicule, mais c'est ainsi qu'ils se sont retrouvés dans un conflit épouvantable. Un jeudi matin, il a reçu un appel et l'interlocuteur lui a simplement dit: «Il faut que vous soyez à l'extérieur du pays avant minuit ce soir». Gamma se demandait qu'est-ce que c'était cette folie. Mais, à cette époque, le président avait l'habitude de prendre un peu – beaucoup – d'alcool, Gamma s'est donc dit: «Je me ferai pas d'illusion avec ça... mais je vais aller, je vais aller voir monsieur Parisien». Quand Gamma avait des problèmes, il pouvait consulter M. Parisien. C'était en quelque sorte son banc d'essai (*sounding board*). Il l'a beaucoup aidé en lui donnant, entre autres, de la rétroaction sur ses idées.

Ainsi, il rendu visite à M. Parisien chez lui à l'heure du midi. En arrivant, il a demandé à sa femme s'il pouvait le voir et elle lui a répondu qu'il était dans le salon. Gamma entra dans le salon où monsieur Parisien était assis, un verre de champagne à la main. Il était calé dans son sofa, et il pleurait. À ce moment, Gamma a complètement oublié ses folies et comprenait le sérieux de la chose. Voir monsieur Parisien pleurer, c'était bouleversant. Il ne l'avait jamais vu pleurer auparavant. Il lui a donc demandé ce qui se passait. M. Parisien lui a répondu: «T'es pas au courant?» Il a dit: «Non». M. Parisien a rétorqué: «Tu ne sais pas qu'il faut que tu partes à l'extérieur du pays avant minuit à soir? À ce moment-là, Gamma s'est

24 Guay, Jean-Herman et Université de Sherbrooke. s.d. «Déclenchement d'une grève menée par le Front commun intersyndical». In Université de Sherbrooke: Bilan du Siècle. En ligne. < <http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/2457.html> >. Consulté le 30 novembre 2010. 11 avril 1972: «Les 210 000 employés des secteurs public et parapublic affiliés à la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et la Corporation des enseignants du Québec (CEQ) déclenchent une grève générale illimitée.» (Guay, s.d.)

aussi mis à brailler et a demandé: «Qu'est-ce qui se passe? M. Parisien l'a prié de partir. Va-t'en, va-t'en, j't'expliquerai, inquiètes-toi pas. Va-t'en».

Alors, en ce mois de janvier, Gamma est parti avec sa femme, ses trois enfants et la gardienne au Mexique où un ami lui avait réservé une chambre. À seize heures, ils prenaient l'avion, Aéro Mexico. Ils ont passé une semaine au Mexique. Pendant ce séjour forcé, il a appris que *La Nouvelle* avait réglé le conflit et qu'ils avaient tout donné au syndicat. Il ne comprenait rien là-dedans, mais c'était leur décision. À son retour, monsieur Desmarais a dit à Gamma: «Tu connais mes compagnies, n'importe laquelle qui t'intéresse, tu peux être président demain matin». Gamma lui a répondu: «Monsieur Desmarais, j'ai jamais été employé avant d'être employé pour *La Nouvelle*. Je le serai plus jamais». C'est ainsi qu'il a appris PR 2.6 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), à ses dépens, que le congédiement est quelque chose de vraiment difficile à vivre pour lui APP 2.6.1. Pour cette raison, il lui est encore difficile aujourd'hui de mettre quelqu'un dehors. Il va plutôt tenter de trouver un poste dans lequel la personne pourra mettre de l'avant ses compétences. Il préfère autant que possible trouver une autre solution que le congédiement. À la suite de cette mauvaise expérience à *La Nouvelle*, à part un autre poste au CT, il n'a plus jamais été un employé de sa carrière APP 2.6.2, et ce, même dans des postes de président chez Sidéral et chez Élit Média, il a été un président-consultant, travailleur autonome.

Il a tout de même trouvé ces années passées à *La Nouvelle* exceptionnellement enrichissantes, et ce, à tous points de vue, autant sur le plan personnel que sur le plan de l'atteinte d'objectifs, de la création de nouveaux produits et du succès de la production. À la suite de son départ, six gestionnaires ont démissionné. «Eux autres, ils n'ont pas attendu d'être mis dehors, ils ont démissionné carrément parce qu'ils ont dit: Nous autres euh... s'il n'est pas là, on s'en va». Ces réactions de départs volontaires étaient encourageantes. Bien qu'ils soient partis avec des indemnités de départ, ils ont tout de même choisi de quitter le journal. Il regrette certaines choses qu'il a faites et qu'il n'aurait peut-être jamais dû faire; des choses qui ont causé son renvoi, mais il est tout de même fier de ce qu'il a fait là-bas. Il estime être bien têté.

Poste 3: Bureau et Champagne, avocats-conseils, 1972-1979

Après son congédiement, Gamma a donc dû retourner sur le marché du travail. Il a été revoir des gens qui lui avaient offert des postes de sous-ministre lorsqu'il était avocat à Trois-Rivières, mais qu'il avait envoyés au diable à cette époque, car il n'avait pas besoin d'un travail. Mais là, c'était moins drôle, la situation avait changé et il devait se trouver un emploi. Cependant, faute de trouver autre chose, il a ouvert un bureau d'avocats, Gamma et Champagne, en 1972, au 3, Place Ville-Marie, un immeuble prestigieux du centre-ville de Montréal. Ainsi, jusqu'en 1979, Gamma a eu

plusieurs clients dont, la compagnie Bechtel²⁵, une importante firme d'ingénierie américaine. La plus grande partie du travail que lui fournissait Bechtel était lié au projet hydro-électrique de la Baie-James PR 3.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*).

Bechtel

Selon ses premiers propos, il n'a fait aucun apprentissage déterminant pendant la période en relation avec Bechtel. Cependant, il a par la suite souligné qu'il a appris à travailler avec des «gros bonnets» et à faire preuve d'humilité lorsque nécessaire. Il a travaillé, entre autres, avec Caspar Weinberger, avocat et vice-président de Bechtel entre 1975 et 1980. M. Weinberger est devenu secrétaire à la Défense des États-Unis en janvier 1981. C'était un gros bonhomme fort aux cheveux blancs. Il a également travaillé avec M. Bechtel junior. Tous ces hommes importants venaient dans son bureau et il était gêné, car il n'avait qu'un tout petit bureau. Il se sentait bien petit en face d'eux. S'il parle de Caspar Weinberger, c'est un peu pour se vanter d'avoir travaillé avec un homme puissant. Dans les faits, M. Weinberger était un homme ultra simple, modeste. Il arrivait coiffé d'un béret et portait toujours des pantalons trop courts. Pourtant, il en menait large à cette époque. Le simple fait de penser qu'il ait travaillé avec lui sur des projets de contrats semble encore incroyable. «Malgré son statut, M. Weinberger ne nous regardait jamais de haut. C'était un bonhomme très sobre, très correct». Au début, travailler avec des «gros bonnets» l'intimidait. Évidemment, il a appris comment agir avec eux, mais ce n'est pas un apprentissage déterminant dans sa carrière. Il a appris que ces gens-là, au fond, étaient des gens simples et qu'il n'était pas nécessaire de «péter de la broue» pour réussir comme eux. Cette simplicité transparaît dans les histoires suivantes. La première s'est passée lors d'un cocktail au *Mount Stephen club*, un club privé de l'élite d'affaires, où s'étaient rassemblées une vingtaine de personnes, dont sept ou huit du groupe de Bechtel de Los Angeles, incluant messieurs Bechtel et Weinberger. Il y avait aussi des ingénieurs de Bechtel-Québec. Un de ces jeunes ingénieurs québécois, voulant rendre hommage à monsieur Bechtel, a levé son verre, puis a dit: «Up yours, mister Bechtel» expression dont l'équivalent français est «dans le cul». Le jeune homme voulait dire «Je lève mon verre», mais il ne parlait pas très bien anglais. Monsieur Bechtel a bien

25 Bechtel Corporation. 2009. «Faits saillants du Bechtel». En ligne. 1 p.

<http://www.bechtel.com/assets/files/PDF/2009%20Overview%20Fact%20Sheets/FactsAboutBechtel_French09.pdf>. Consulté le 30 novembre 2010. «Bechtel est une entreprise mondiale d'ingénierie, de construction et de gestion de projets. Depuis plus d'un siècle, la société réalise des projets complexes dans des lieux parfois difficiles. Société privée dont le siège social est situé à San Francisco, Bechtel possède des bureaux dans le monde entier et son effectif compte 49 000 employés. En 2009, son chiffre d'affaires a atteint 30,8 milliards de dollars et elle a décroché de nouveaux projets pour une valeur de 20,3 milliards de dollars.» En ligne 30 novembre.

vu que le jeune ne voulait pas dire ce qu'il avait dit, il a donc répondu: «Thank you very much!» Tout le monde s'est alors mis à sourire autour de lui, mais au début, il y avait eu un léger malaise. Après cet incident, M. Bechtel est allé parler avec ce jeune, tout simplement. Ces gens étaient demeurés des gens simples et toujours disponibles pour les autres, même s'ils étaient propriétaires de la ou l'une des plus grosses sociétés d'ingénierie et de construction du monde.

Gamma se souvient également d'un soir où il a amené M. Lowenthal de Bechtel, l'homme qui dirigeait le projet de la Baie-James, manger des mets québécois sur le bord de la rivière Richelieu. Ils ont mangé dans un restaurant où le menu était composé de pattes de cochon, de pâté à la viande et de ce genre de cuisine typique du Québec. Sur le chemin du retour, dans l'automobile, Gamma lui a demandé s'il était juif. M. Lowenthal a répondu oui. Il lui présenta ses excuses pour lui avoir fait manger du porc. M. Lowenthal a répondu que du moment qu'il ne le disait pas à sa femme, tout était correct, et qu'il avait beaucoup aimé sa soirée. Il aurait facilement pu lui dire au restaurant qu'il regrettait, mais qu'il ne mangeait pas ces plats ou il aurait pu devenir plus froid avec lui. Mais non, c'était des gens comme ça, simples et généreux. Bechtel avait beaucoup d'expérience; ils avaient travaillé sur tous les projets imaginables, dans une multitude de pays.

Encore une fois, Gamma a été très impressionné par les gens de Bechtel. Bechtel, ce n'est pas rien qu'une société d'ingénierie comme les autres, c'est une religion. À cette époque, cette société avait des projets dans plusieurs pays avec toujours une discipline à la fois surprenante et parfois presque «épeurante». Parfois, Gamma avait l'impression que c'était quasiment une secte. Les gens de Bechtel étaient tellement disciplinés, tellement orientés, extrêmement rigoureux avec la ligne hiérarchique et exceptionnellement respectueux. Bechtel avait la responsabilité des plans de construction de barrage et, parce qu'ils étaient un très gros, ils avaient une grande part de responsabilité dans le financement. Ainsi, la Banque de Boston finançait une grande partie du projet de la Baie-James, et ce, principalement grâce à la participation de Bechtel, mais aussi grâce à celle d'Hydro-Québec. La Banque de Boston aurait probablement été plus réticente à investir autant d'argent dans ce projet sans la participation de Bechtel.

Gamma a ainsi été amené à se familiariser avec les rouages des réseaux entre les grands constructeurs, les grands banquiers et les grandes entreprises, comme Hydro-Québec APP3.1.1. Il a pu apprendre comment la structure se mettait en place APP3.1.2. Il a aussi appris que dans la plupart des cas, même au plus haut niveau, il y avait des relations humaines, interpersonnelles qui sont assez intéressantes et très importantes APP3.1.3. Rien qu'à assister à la façon dont les gens de Bechtel menaient de main de maître leur entreprise à partir de San Francisco, Gamma a tiré de véritables leçons de *management* sur la façon de faire les choses absolument correctement APP3.1.4 et sur la façon d'être intransigeant sur l'intégrité du travail et dans les relations APP3.1.5. Gamma a été vraiment impressionné par la différence

entre cette entreprise et Lavalin ou les autres entrepreneurs québécois. Ces derniers avaient une philosophie très différente, c'était des fonceurs (*go-getters*) lorsque venait le temps d'obtenir des contrats, ce qui ne les empêchait pas d'être compétents, mais ils n'avaient pas une culture d'entreprise aussi forte que celle de Bechtel, ils n'étaient pas dans une « religion » comme Bechtel. Comme nous le disions, les employés de Bechtel à cette époque étaient incroyablement disciplinés et intègres. C'est une société qui avait une réputation irréprochable, ce qui la rendait intouchable sur le plan de l'intégrité. Ainsi, il y avait zéro passe-droit, zéro enveloppe brune; c'était absolument impensable de faire une telle chose à l'intérieur d'une société comme celle-là. Cette collaboration avec Bechtel a aussi aidé Gamma à comprendre comment motiver des gens ambitieux, qui ont des objectifs de grande envergure, tout en insistant sur la discipline et l'importance de l'amour pour leur travail.

Baie-James

Également, après réflexion entre et pendant les entrevues, Gamma insiste: son expérience dans le projet de la Baie-James a été marquante PR 3.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Indubitablement, avant cette expérience, il ne connaissait rien sur ce type de projet. Il n'avait jamais été sur un chantier de construction APP3.1.6,

Gamma n'avait jamais imaginé l'ampleur et la complexité que pouvait représenter un projet de construction comme celui de la Baie-James APP 3.1.7, tant sur le plan financier que sur le plan technique ou humain. Sur ce dernier point, Gamma qui n'avait jamais mis les pieds à la Baie-James, devait apprendre à transiger avec des Inuits, des Cris, ou d'autres peuples autochtones APP3.1.8. Tout devait être mis en place. L'importance des installations nécessaires pour accueillir les travailleurs n'est qu'un exemple parmi tant d'autres: il fallait qu'il y ait non seulement de la nourriture et un hôpital, mais aussi du divertissement, des choses à faire, car les travailleurs y passaient habituellement une année. Il y avait même de la formation assurée sur place.

Bien que ce ne soit pas Gamma qui mettait toutes les choses en place, il travaillait à leur conception et à leur implantation. Travailler avec des ingénieurs ultras compétents du Québec, comme ceux de Lavalin²⁶, a été un bel apprentissage.

²⁶ L'Encyclopédie canadienne, consulté le 12 juillet 2011, Lavalin Inc. est une firme d'ingénierie privée dont le siège social est à Montréal. Elle a des activités dans plus de 100 pays, compte plus de 7000 employés et enregistre un revenu annuel d'environ un milliard de dollars. Cette entreprise occupe une place importante parmi les plus gros entrepreneurs en ingénierie et en construction du monde. Elle est aussi l'une des entités les plus puissantes du Canada.

<http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=f1ARTf001005>.

Monsieur Bernard Laflaque²⁷ était le grand pontife de cette société et Gamma était l'alter ego de M. Laflaque. C'était avec M. Laflaque qu'il discutait des difficultés ou des problèmes rencontrés à la Baie-James, même s'il n'était qu'un petit avocat et que M. Laflaque était un ingénieur influent. Au fil des rencontres, ils ont appris à s'apprécier mutuellement et il est toujours resté un grand admirateur de M. Laflaque. Ils ont encore une relation d'amitié dont il est très fier. Toutes ces dimensions étaient absolument nouvelles pour Gamma. Il en était de même pour les gens de San Francisco, qui arrivaient au Québec, et qui devaient, pour la première fois, travailler en français dans un environnement politique qu'ils ne connaissaient pas en tenant compte des préoccupations, de la protection des droits des Autochtones par exemple. En conséquence, Gamma se devait apprendre très rapidement afin de transmettre à son client Bechtel les connaissances requises.

Cabbage Willows

Bien que Gamma ne soit jamais allé à la chasse de sa vie, il avait à peine tenu un fusil dans ses mains, il est tout de même devenu pourvoyeur. L'histoire a débuté lorsque M. Bechtel et M. Boyd, président de cette société, étaient allés à la Baie-James en avion privé. Pendant le trajet de retour vers Montréal, M. Bechtel est passé au-dessus de la Baie d'Hudson et il a vu un camp de chasse à l'oie et au canard. Ce camp de chasse appartenait à la compagnie de papier Consolidated Bathurst et des Cris étaient les guides. Par un heureux hasard, M. Boyd savait que ce camp était à vendre. Alors en débarquant à Montréal, M. Bechtel, qui aimait depuis toujours la chasse, demanda à Gamma d'acheter ce camp de chasse, nommé Cabbage Willows.

Gamma a donc acheté le camp de chasse en question. Il est ainsi devenu pourvoyeur du camp de chasse, sans le savoir, et son nom a figuré dans des revues spécialisées du

²⁷ L'Encyclopédie canadienne, consulté le 12 juillet 2011, Bernard Laflaque, ingénieur et entrepreneur (Montréal, Qc, 6 août 1931). Diplômé en génie de l'École polytechnique de Montréal en 1952, Bernard Laflaque décroche la bourse Athlone du gouvernement britannique et étudie à l'Imperial College of Science & Technology et à l'Université de Londres où il obtient sa maîtrise en ingénierie en 1955. L'Institut canadien des ingénieurs lui décerne le titre de Fellow en 1975. Naissance en 1931. B. Laflaque débute en 1955 chez Lalonde & Valois, la société-mère du Groupe Lavalin, devient un associé en 1962 et, en 1972, PDG de Lavalin Inc., qui, en 1991, devient SNC-LAVALIN. Laflaque dirige ainsi l'une des plus grandes sociétés d'ingénierie-construction du monde. Il a été président de l'Ordre des ingénieurs du Québec, de 1993 à 1997, et a reçu de nombreux doctorats honorifiques au Canada. Il est officier de l'Ordre du Canada et de l'Ordre du Québec depuis 1985. Depuis 2002, et ce pour un mandat de cinq ans, Bernard Laflaque occupe le poste de président du conseil d'administration de l'école Polytechnique à Montréal.

<http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=F1ARTF0009420>.

domaine de la chasse. Gamma et monsieur Parisien ont conclu des ententes avec les Autochtones qui leur servaient de guides. Ainsi, ironiquement, après avoir obtenu son permis de chasse, pendant six ans, du mois d'août au mois d'octobre, Gamma organisait des chasses en formule «tout inclus» à la Baie-James avec un cuisinier français qu'il avait connu à son restaurant à Trois-Rivières. Par la suite, ce dernier est devenu chef cuisinier du premier ministre à Ottawa pendant ses voyages; il n'était pas le chef à la résidence officielle. C'est ainsi que Gamma a appris à chasser et à travailler avec les Autochtones quotidiennement. Il a développé du respect pour eux et il a appris comment les intéresser aux choses auxquelles Gamma voulait qu'ils s'intéressent. Il a aussi appris comment ils réagissent, comment ils se traitent entre eux et comment fonctionne leur hiérarchie interne APP3.1.8. Gamma fut aussi surpris d'apprendre que les Cris étaient des gens très religieux qui ne consommaient pas d'alcool. Toutes ces expériences ont été encore une fois extraordinaires.

Histoire de pêche: jouer franc-jeu

Pendant ces années de collaboration avec Bechtel, Gamma a participé à un voyage de pêche au saumon organisé par Hydro-Québec sur la rivière Sainte-Marguerite. Parmi les candidats, il y avait cinq gars de Bechtel qui étaient venus dans leur propre avion. Gamma n'avait jamais été à la pêche, alors il avait demandé à M. Parisien ce qu'il devait faire. Ce dernier lui prêta ses cannes à pêche, qui étaient en fibre. C'était tout nouveau; c'était ce qu'il y avait de mieux. Gamma est donc arrivé à bord de l'avion avec son équipement et les gars de Bechtel le regardaient avec l'air de se dire: «Wow! Lui, c'est un pêcheur». Une fois arrivés à l'endroit prévu, les gens de Bechtel, le soir venu, ont ciré leur fil de pêche autour des arbres alors que Gamma ne savait même pas comment rouler ou dérouler son fil dans le moulinet. Alors Gamma n'osait pas faire de bruit. Pendant trois jours, ils ont pêché et chaque soir, celui qui avait le plus gros poisson gagnait un prix quelconque. Chaque soir, c'était toujours le même gars qui gagnait: Monsieur M., qui était vendeur d'équipement à Hydro-Québec. Le dernier soir, quelqu'un de Bechtel demanda au champion pêcheur s'il avait un truc. Comment ça se fait que c'est vous qui avez pêché les plus gros poissons tous les jours? Monsieur M. a répondu en se penchant pour sortir de son sac un paquet d'hameçons: il braconnait. Ce n'était pas de la vraie pêche sportive puisqu'il allait accrocher les poissons dans le fond de la rivière. Les cinq gars de Bechtel se sont levés de table, ils n'ont pas fini le repas, ils n'ont pas dit un mot et ils sont allés se coucher insultés. Le lendemain matin, ils se sont levés, ils n'ont pas pris de petit déjeuner, ils ont tous embarqué dans l'avion puis ils sont rentrés directement à Montréal. Ce n'était pas une affaire ordinaire, mais monsieur M. se trouvait pourtant bien drôle.

Gamma a beaucoup appris grâce à toutes cette situation. Il a appris à ne pas faire «le con» et à jouer franc-jeu (*fairplay*) APP3.2.1. Il a aussi appris que ce n'était peut-être

pas nécessaire d'aller si loin pour gagner APP3.2.2. Ce voyage de pêche a été, comme le projet de la Baie-James, extraordinaire. Le projet de barrage était tellement gros, tellement fantastique qu'il n'y a pas d'adjectif pour le décrire. C'était un projet de rêve. Être associé avec des gens dont la compétence était incroyable a été une expérience bien amusante et bien intéressante. Tous les éléments précédemment abordés ont créé des expériences qui sont, quand Gamma y repense, extraordinaires. Il est encore estomaqué d'avoir eu toutes ces expériences, d'avoir pu passer à travers, et d'en avoir profité.

Poste 4: Élit Média, secrétaire, 1973-74

Le bureau d'avocat de Gamma avait pour voisin ceux de l'entreprise Élit Média. Gamma y est entré au départ comme secrétaire et rapidement il en est devenu président, et ce, avec le statut de consultant étant donné ce qui lui était arrivé à *La Nouvelle*. À titre de secrétaire, Gamma accomplissait diverses tâches pour les deux partenaires de l'entreprise: messieurs Philippe et Rock. Ces derniers qui en voulaient toujours plus, lui ont permis d'accélérer ses apprentissages.

Monsieur B.

À ses débuts dans l'entreprise, un comptable, occupant le poste de vice-président aux finances, est venu voir Gamma et lui a dit: «je te connais pas, je veux juste que tu saches que je voudrai jamais me rapporter à toi». Gamma lui a répondu: «D'abord, il en est pas question, je suis secrétaire de la compagnie». Cette première conversation a été une leçon pour Gamma PR4.1 (Collègue, pairs). Gamma avait travaillé à *La Nouvelle* qui était détenue par Power Corporation. Le vice-président se demandait donc ce qu'il venait faire dans l'entreprise. Gamma a compris qu'il était perçu comme le petit malin (petit *smatte*) dans la compagnie. Power Corporation avait vendu ses stations de radio à M. Philippe, propriétaire de Élit Média, parce qu'elle n'avait pas le droit de détenir le journal *La Nouvelle* et le poste de radio CKAC. Power Corporation avait choisi de conserver le journal. Cependant le nouvel acheteur M. Philippe n'avait pas un sou, alors Power Corporation lui a consenti un prêt pour qu'il achète la station de radio. Avec les profits de cette dernière, M. Philippe remboursait Power Corporation, et c'est le v-p finance qui s'assurait que l'argent retourne bien dans les coffres de Power Corporation. À tort, Monsieur B. percevait Gamma comme un espion envoyé par Power Corporation chez Élit Média. Pourtant, en 1976, lorsqu'Élit Média a fini de rembourser Power Corporation faisant de M. Philippe l'unique propriétaire de la compagnie, Gamma a été le gars le plus heureux du monde.

Ainsi, bien qu'il ait fallu gagner la confiance de Monsieur B. graduellement, ce conflit personnel s'est transformé en quelque chose de merveilleux; aujourd'hui, Gamma et Monsieur B. sont de très grands amis. Gamma a beaucoup de respect pour Monsieur B., pour ce qu'il faisait, et ce dernier s'est probablement aperçu que ce n'était pas une si mauvaise idée que de travailler avec Gamma. Ils ont tous les deux pris conscience qu'ils méritaient un respect mutuel APP4.1.1. Outre le développement de relations interpersonnelles APP4.1.1, son rôle de secrétaire l'a amené à s'impliquer graduellement dans l'entreprise, à se faire connaître, à se faire accepter, puis, quand il est devenu président, à mettre en place une structure qui fonctionne adéquatement. Ils ont du faire un paquet de changements et rebâtir leur équipe. Ils ont travaillé ensemble à bâtir, puis à rebâtir Élit Média. Ils ont complètement transformé Élit Média, nommé de nouvelles personnes, créé une nouvelle équipe de direction. Ainsi, Gamma et Monsieur B. sont devenus inséparables et de grands amis. Ils ont eu un plaisir fou à travailler ensemble au point où plus tard, au début des années 1980, Monsieur B. est devenu le secrétaire général de l'organisme pour lequel Gamma en était le président. «Toutes ces expériences ont été merveilleuses».

Poste 5: 1974-1981, Élit Média, Président

Après avoir été secrétaire, à la suite de la crise cardiaque de monsieur Rock, Gamma est finalement devenu président d'Élit Média de 1974 à 1980. Pendant ce temps, l'entreprise a été présente dans les milieux de la radio, de la télévision et par la suite dans les magazines partout au Canada.

Plusieurs innovations ont vu le jour et plusieurs changements ont eu lieu alors que Gamma occupait ce poste PR5.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Sa bande et lui ont transformé Élit Média APP5.1.1; ils ont lancé les premières stations sur la bande de fréquences FM (Fréquence Modulation). Mis à part Radio-Canada, il n'y avait pas de chaînes FM dans ce temps-là. Gamma croyait beaucoup en la qualité sonore des fréquences FM et ils se sont donc mis à demander des licences FM. Ils en ont obtenu à Montréal, à Québec, à Trois-Rivières et à Sherbrooke. Ils ont alors entrepris de bâtir un réseau FM. Au lieu d'avoir un thème musical, ils avaient choisi un thème historique. Ils trouvaient que la décision d'arrêter l'enseignement de l'histoire au Québec était épouvantable et ils voulaient essayer d'intéresser les gens à ce sujet. Ils ne faisaient pas de la grande Histoire, c'était de la petite histoire. Cette station était animée par des gens dont les préoccupations étaient l'histoire, tel l'historien Jacques Lacoursière ou bien Denis Vaugeois. Les animateurs avaient des textes ou des informations sur un sujet particulier; par exemple, ils devaient retracer l'historique de la famille Bélanger. C'est ainsi qu'ils ont bâti la réputation de la station sur l'histoire et non seulement sur la musique. C'était de la musique facile, populaire, comme du

Charles Aznavour et d'autres artistes du genre. Ils ont eu un bon succès et ils sont rapidement devenus numéro deux dans le marché.

Équipe de travail

À ce poste, PR5.2 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) Gamma a surtout, et encore une fois, souligné l'aspect de développement des réseaux, des personnes-ressources (contacts) ou de l'équipe de gestion APP5.2.1 comme étant des éléments importants. Il revient sur la notion de construction d'équipe: «c'est important de prendre pas juste des gens à qui on peut enseigner, mais aussi de prendre des gens qui vont vraiment nous apporter quelque chose». Gamma estime avoir été chanceux, car il s'est entouré de gens qui lui ont beaucoup appris, ce qui s'est ajouté au plaisir d'occuper le poste.

Normand Beauchamp

Monsieur Normand Beauchamp PR5.3 (Pair collègue) lui a aussi beaucoup appris sur les notions de marketing, de vente et de publicité APP5.3.1, avec lesquelles Gamma était moins familier. Il a eu de la chance d'apprendre autant grâce à la compétence de ses collègues. Puisqu'il n'était pas un gars de marketing, ce sont des gens comme M. Beauchamp, qui était son vice-président au marketing, qui lui ont tout appris, car il ne connaissait rien dans les ventes de publicité. Bien qu'à *La Nouvelle*, il avait observé la façon dont les gestionnaires dans ce secteur s'y prenaient, il y a une différence majeure entre le faire soi-même et observer quelqu'un le faire. Les annonceurs venaient à *La Nouvelle*, car cette publication était incontournable. Il y avait donc un côté très passif dans cette entreprise; ils prenaient les commandes par téléphone au lieu d'aller frapper aux portes pour vendre leurs produits. Quand Beta est arrivé chez Élit Média, c'était une autre sorte de publicité. Normand Beauchamp était le maître là-dedans, et donc, il lui a appris beaucoup: comment ça fonctionnait, et comment motiver, stimuler et entraîner les vendeurs.

Monsieur Philippe

Gamma souligne un autre aspect intéressant de son poste à Élit Média: monsieur Philippe était un leader bien particulier. Ce dernier était vraiment un leader à «vingt mille pieds d'altitude». C'est-à-dire qu'il ne s'occupait pas de l'opération, mais vraiment pas du tout. C'était plutôt le président qui s'attelait à la tâche, car M. Philippe était on ne sait où. Ce dernier était toutefois là pour donner des conseils et encourager. Il était aussi un bon guide (*coach*), et ce, bien que Gamma le trouvât un peu loin du terrain. Il aurait souhaité que M. Philippe s'intègre un peu plus aux équipes. Selon Gamma, quel que soit son rôle, si on veut que l'équipe participe, il

faut être proche d'elle. Ainsi, M. Philippe a plutôt été un contre-exemple, même si ce n'était pas de la mauvaise foi de sa part et que ce n'était pas un défaut en soi. M. Philippe était comme ça. Il avait été très impliqué dans Expo 67 et avait travaillé avec les sommités du monde pendant un bout de temps pour cette exposition universelle, alors il planait un peu. Il était quelque peu déconnecté. Somme toute, Gamma a eu une belle expérience à Élit Média.

Décès de monsieur P.

Gamma a vraiment beaucoup apprécié et beaucoup aimé Monsieur P. Cette relation intense a duré de 1968 à 1976. Monsieur P. est malheureusement décédé en 1976. Il était alors le premier président délégué du conseil de Power Corporation du Canada. C'est surtout parce qu'il a eu l'impression de recevoir beaucoup de Monsieur P. que Gamma a voulu redonner au fils de ce dernier, lorsqu'il en a eu la chance. Il a vraiment voulu essayer de recréer pour Monsieur J., qui est un gars très intelligent, ce que son père avait offert à Gamma. Il pense avoir réussi cette opération, puisqu'il a des responsabilités importantes chez le plus gros radiodiffuseur au Canada. C'est un travail de gestion très exigeant; il faut connaître les maires de toutes les villes où il y a des stations de radio. Les stations de Sidéral ont du succès quand elles sont locales, locales, locales. Gamma est bien content de voir Monsieur J. à ce poste parce qu'il a une grande confiance en lui, mais nous y reviendrons dans la section du poste concerné ultérieurement.

Poste 6: Quebcom, président et chef de la direction, 1981-1983

Entre 1981 et 1983, Gamma a travaillé à titre de président et chef de la direction de Quebcom à Toronto. Dans un premier temps, Quebcom a été une expérience difficile, surtout à cause de la raison qui a mené Gamma dans cette entreprise, c'est-à-dire la raison qui l'a poussé à quitter Élit Média. M. Philippe était marié à une femme qui suivait des cours de psychologie à l'Université McGill. Quand elle a obtenu son diplôme, Gamma était le président d'Élit Média. M. Philippe avait fait son évaluation, comme il le faisait pour l'ensemble du personnel tous les ans, et comme d'habitude, Gamma avait obtenu des A. Cependant, deux jours après cette dernière évaluation, bien qu'il soit sorti de là bien stimulé, il a eu une décevante surprise. Ainsi, M. Philippe est entré dans son bureau, puis il s'est assis devant lui et s'est mis à pleurer. Gamma lui a demandé: «Qu'est-ce qui se passe?» M. Philippe lui a répondu: «Écoute, ma femme veut venir travailler avec moi, ici, dans la compagnie, mais à la condition que tu ne sois pas là». Il fallait donc que Gamma quitte Élit Média. Élit Média était un des cinq actionnaires de Quebcom et c'est donc comme ça que Gamma s'est retrouvé président de Quebcom à Toronto. Sans femme, ni enfant, qui sont restés à Montréal, Gamma a dû déménager à Toronto. Malgré ces changements soudains, encore une fois, il a vécu une autre expérience incroyable et inouïe dans cette entreprise.

L'entreprise était le fruit d'un projet sous la direction d'un grand Canadien de Whitehorse (Yukon, Canada). Cet homme qui était vendeur d'automobiles avait aussi une entreprise de câble et il souhaitait avoir des signaux canadiens; il voulait avoir autre chose que des signaux américains. Il a donc eu l'idée de créer Quebcom. Gamma admirait cet homme parce qu'il ne pensait pas seulement à faire de l'argent avec ses entreprises de câbles et de vente d'automobiles. Cet homme pensait que s'il faisait partie du Canada, il devait mieux le connaître. Cette entreprise tire donc ses fondements d'une motivation nationaliste et culturelle. Il y a des gens qui excellent en affaires, mais qui sont aussi de grands nationalistes, des gens prêts à risquer leur argent, puis à se dévouer pour faire fonctionner les choses, et cet homme était de ceux-là.

Pionnier

L'expérience de Quebcom PR6.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) a également été assez difficile pour Gamma, parce qu'il devait, de façon concomitante, apprendre un secteur, un métier: télé; satellite; distribution de signal, et être un pionnier dans un secteur qu'il ne maîtrisait pas encore APP6.1.1. De plus, cette expérience a aussi été difficile parce que le secteur d'activité était un secteur très difficile APP6.1.2.

Chez Quebcom, ils sont partis de zéro, car c'était une entreprise en démarrage (*start-up*). Ils étaient de vrais pionniers dans ce domaine. C'était le premier service de distribution par satellite qui n'appartenait pas au gouvernement ou à Télésat. Quebcom fournissait des services de télévision, trois chaînes en anglais et une en français, ainsi que des services de radio dans les régions éloignées du Canada qui étaient moins bien ou pas du tout desservies par le câble. C'était des régions que Gamma ne connaissait pas et qu'il a dû apprendre à connaître. De plus, c'était une implantation difficile parce qu'à cette époque, les signaux n'étaient pas brouillés, alors les gens de Kelowna, par exemple, préféraient installer une soucoupe pour capter les chaînes américaines plutôt que d'écouter les chaînes canadiennes.

Mais encore, l'entreprise était financièrement pauvre APP6.1.3 et avait cinq actionnaires incluant Élit Média de Montréal, l'un de Vancouver, l'un des Territoires du Nord-Ouest, l'un de Calgary, et le dernier de Toronto et ils ne s'entendaient pas du tout APP6.1.4. Il faut souligner que c'était la première fois que cinq radiodiffuseurs privés, par opposition à un radiodiffuseur public, tel que Radio-Canada, travaillaient à un projet commun sans aucune aide gouvernementale. Mis à part les personnes impliquées, personne ne croyait à ce projet. De plus, puisque Quebcom n'était pas capable de mesurer facilement le marché à desservir, il fallait que Gamma convainque tout le monde du sérieux de leur projet et leur entreprise, que ça avait de l'allure et que ça fonctionnerait, que leur choix technologique était celui de l'avenir, et que finalement leur projet devait exister sur le plan nationaliste pour créer une culture canadienne et pour développer les talents canadiens APP6.1.5. Par

conséquent, Gamma a dû vendre sa salade, non seulement aux gens, aux clients pour qu'ils achètent des soucoupes pour capter la télévision, mais aussi au gouvernement, au CT et aux banques. Quebcom essayait de convaincre les gens que c'était le marché de l'avenir, que la télévision et la radio allaient désormais être captées par satellite. Convaincre les gens de choisir les chaînes canadiennes était donc une vente difficile. En fait, c'est particulièrement le hockey qui a aidé l'entreprise. En effet, Wayne Gretzky était devenu une vedette des Oilers d'Edmonton et les gens voulaient le voir jouer, mais les réseaux américains ne diffusaient pas les parties de hockey des Oilers. Par contre, Quebcom offrait la possibilité de voir toutes ses joutes grâce à un poste de Colombie-Britannique. Quebcom est entré dans plusieurs villages en bonne partie grâce à Wayne Gretzky, qui a été leur plus gros agent de vente dans l'Ouest canadien et graduellement l'entreprise a pris sa place dans le marché.

En ce sens, Gamma se souvient un jour être allé dans un village au Manitoba avec une soucoupe sur un camion plateforme pour montrer aux gens du village ce que Quebcom pouvait leur offrir. Ils avaient stationné le camion à côté de l'hôtel de ville. Le lendemain matin, lorsqu'ils étaient allés rencontrer les gens à l'hôtel de ville, le camion avait disparu. Les gens ne voulaient pas entendre parler d'eux, ils avaient donc déplacé le camion à l'extérieur du village. Gamma se souviendra aussi, toute sa vie durant, d'un homme qui habitait dans le nord du Québec, à Fermont, et qui l'avait appelé à Toronto pour lui dire que c'était la première fois de sa vie qu'il entendait la radio dans sa région grâce à lui et à son entreprise. «Si vous saviez ce que ça représente pour nous autres». Savoir qu'il faisait de petites choses comme celle-là le remplissait de fierté. C'était presque un travail de missionnaire, c'était de l'exploration. Auparavant, ces gens n'avaient aucun service de télévision, sauf les chaînes américaines en anglais, mais au Québec, les gens ne parlaient pas anglais.

Le monde financier

D'une façon imagée, il avait l'impression d'être en mission parce qu'il s'en allait là pour fournir des services dans les zones défavorisées, et ce, sans argent puisque c'était une entreprise en démarrage. La relation avec les financiers et les investisseurs a été difficile. Tout d'abord, parce que les cinq actionnaires avaient dit: «nous autres, on met chacun un million dans le projet», ce qui faisait cinq millions, «puis pour le reste, c'est les banques qui vont financer». C'était une petite entreprise, certes, mais avec de gros coûts: il fallait se promener dans tout le pays pour vendre le produit, diffuser par satellite, etc. Donc, ils n'arrivaient pas à couvrir leurs dépenses seulement avec l'argent des investisseurs, et il fallait emprunter toutes les semaines. Gamma allait donc à la banque tous les vendredis pour pouvoir payer ses employés APP6.1.6. Tous les vendredis, il devait ainsi plaider sa cause à la banque et expliquer quel était son programme de la semaine suivante afin d'avoir de l'argent pour les salaires. Il a haï d'une façon assez particulière cette femme de la banque. Il l'a revue, quelque

temps après, sur un conseil d'administration, puis il lui a dit qu'il l'avait haïe, mais que c'était du passé. Devoir plaider pour avoir des sous a tout d'abord été humiliant; il devait convaincre les gens de la banque de remettre de l'argent dans l'entreprise, et ce, bien que ce ne soit pas beaucoup d'argent. C'était ridicule, pourtant ils lui faisaient passer ce test toutes les semaines. *Post facto*, ça lui a montré combien ça peut être difficile de démarrer des entreprises ou démarrer des projets PR6.2 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), car au départ, on est toujours à la merci d'un «non» imbécile APP6.2.1. Il faut avoir des plans B et C (*fallback*), car il faut être capable de se revirer de bord rapidement APP6.2.2. En somme, il a vécu et appris la fragilité des entreprises en démarrage APP6.2.3 et la fragilité, tout comme la froideur des marchés financiers envers ces entreprises APP6.2.4.

Ainsi, les relations avec les financiers, particulièrement les relations avec les investisseurs américains, comme Morgan Stanley, qui ont une philosophie d'investissement qui n'a rien à voir avec ce qu'on fait au Canada ou au Québec, ont été difficiles. Les relations sont particulièrement difficiles dans le domaine des médias. Au Canada, «on est quasiment naïfs, un peu boys scouts». Alors, quand on tombe entre les mains de compagnies américaines pour lesquelles ce qui importe, c'est de retirer le plus, le plus rapidement possible, cela peut poser problème. Dans une période comme aujourd'hui, en post récession, c'est encore pire. Il faut donc se débattre, et c'est complexe, mais avec les bonnes personnes-ressources, des connaissances et d'autres atouts, on réussit. Encore une fois, il s'est retrouvé dans une multitude de situations différentes, puis il a connu des gens et s'est fait connaître de beaucoup de monde.

Travailler dans une autre ville

Surtout au début, son expérience de travail dans une autre ville a été assez difficile. Il était seul et il n'avait pas les moyens financiers de voyager entre Montréal et Toronto. Alors, sa femme venait le voir toutes les deux semaines en automobile. Elle passait deux ou trois jours à Toronto, puis elle retournait à Montréal. Aujourd'hui, il se sent bien à l'aise à Toronto, mais dans ce temps-là, il l'était beaucoup moins.

Anglais

À son arrivée à Toronto, Gamma parlait très peu anglais. Pourtant, dans ce poste de président, il fallait qu'il travaille essentiellement en anglais. Il a donc suivi des cours d'anglais chez Berlitz PR6.3 (*Éducation formelle*) pendant deux mois, tous les jours. Aussi, avait-il de longues journées, et ce, sans la récompense de faire beaucoup de sous. Cet apprentissage de la langue anglaise APP6.3.1 lui a été très rapidement utile. Devenu bilingue, il pouvait opérer dans les deux langues officielles du Canada.

L'anglais était devenu sa langue de travail et il croit que ce nouvel atout a été pris en considération lorsqu'il a été nommé au CT.

Équipe

Dans ce poste, Gamma a aussi bâti une équipe, mais il n'a pas été en selle assez longtemps, deux ans et demi, pour en tirer pleinement avantage. Il estime avoir tout de même bâti une bonne équipe qui a conservé plusieurs de ses membres, même après son départ. Lorsque Gamma a quitté ce poste, il a nommé l'un de ses meilleurs gars d'Élitemédia pour le remplacer.

«Bâtir cette entreprise a été une sacrée belle expérience». Par contre, même si cela faisait partie de son travail, il n'a pas aimé demander de l'argent aux banques constamment. Gamma est tout de même content de l'avoir fait, parce qu'il comprend maintenant ceux qui sont «pognés» là-dedans. Il a beaucoup aimé ses expériences et elles lui sont toujours pertinentes et toujours utiles. Ainsi, il participe maintenant à trois ou quatre démarrages d'entreprise et il constate que c'est toujours aussi difficile.

Gamma a travaillé deux ans et demi dans cette entreprise et planifiait s'installer à Toronto avec sa femme et ses enfants; ses enfants étaient déjà inscrits à l'école, quand il a reçu un appel du ministre des Communications qui lui offrait de rencontrer le premier ministre.

Poste 7: CT, président, 1983-1989

Entre 1983 et 1989, Gamma a été président du Conseil des télécommunications (CT). Ainsi, comme nous le disions, lorsqu'il était à Toronto, il a reçu un appel de l'ancien ministre des Communications Monsieur F, qui lui demandait de venir rencontrer le premier ministre qui voulait lui offrir un poste. Ainsi, Gamma a pris l'avion pour rencontrer le premier ministre. Ce dernier lui a appris qu'il connaissait un avocat du même nom de famille que celui de Gamma à Trois-Rivières. Quel hasard: cet avocat se révéla être le père de Gamma, qui détestait ce premier ministre. Gamma a alors dit à ce dernier, en toute franchise, que lorsque son père était décédé, qu'il était entré pour la première fois dans son bureau et avait soulevé son sous-main pour découvrir les photos de trois personnes. Selon le père de Gamma, elles représentaient les Canadiens les plus dangereux au pays. Ce premier ministre était l'un d'eux. Le premier ministre, après avoir ri de ces propos, lui a dit: «C'est bon. On va partir de là» et lui a tout de même demandé s'il acceptait la présidence de l'organisme. Étant donné que Gamma n'avait jamais pensé auparavant à cette possibilité, il lui a répondu qu'il trouvait la proposition extraordinaire et qu'il en avait bien envie, mais qu'il fallait qu'il en parle à sa femme. Le premier ministre lui a demandé de le faire tout de suite. Alors, Gamma a appelé sa femme pour lui dire: «Bon ben là, fais pas de blague,

je suis dans le bureau du premier ministre, c'est sérieux. Il me demande si je veux m'en venir... pour être président du CT». À ce moment-là, la femme de Gamma devait venir le rejoindre à Toronto. Alors, elle a répondu: «Si c'est ça qui te tente, c'est bon, vas-y». Alors, sur-le-champ, Gamma accepta le nouveau poste. Malgré leurs différends, Gamma a eu une très grande admiration pour ce premier ministre. Gamma croit qu'il a été nommé au CT grâce au travail qu'il avait fait à Élit Média, à Quebecor et un peu à *La Nouvelle*. Il passait probablement pour un genre de pionnier, un peu rêveur, qui était capable de prendre des risques et qui avait une vision particulière de l'avenir médiatique du Canada.

Gamma habitait un petit logement à Adawe, alors que sa femme demeurait à plus de 150 km, à Montréal. Il était à Adawe du dimanche après-midi, au vendredi soir. Si habiter à Toronto avait été difficile, surtout au début, habiter à Adawe a été plate, mais ça ne l'a pas dérangé. Vivre seul à Adawe n'a pas été difficile parce qu'il travaillait sans arrêt jusqu'à dix heures du soir, alors il n'avait pas le temps de s'ennuyer. De plus, Adawe est une très belle ville, il est agréable d'y vivre. Par contre, involontairement, on y rencontre inlassablement les mêmes sous-ministres et autres personnes qui travaillent pour le gouvernement.

Lorsque Gamma est arrivé au CT, les gens ne le connaissaient pas beaucoup et lui ne les connaissait pas plus. Gamma connaissait le CT de l'extérieur, à titre d'opérateur. Donc, il n'était pas habitué avec le fonctionnement interne de l'organisme. De plus, le contexte du CT est particulier. Tout d'abord, c'est un organisme autonome et indépendant; c'est un quasi-tribunal et donc, son indépendance doit être protégée continuellement. Deuxièmement, le Canada est un très grand pays faiblement peuplé.

Redressement et réorganisation

Les emplois antérieurs de Gamma ne l'ont pas aidé. C'était la première fois qu'il y avait quelqu'un à la tête du CT qui venait de l'industrie des médias. À cette époque, il y avait dix-sept membres au CT qui venaient de toutes les classes de la société, de tous les secteurs, et de toutes les professions. Cependant, il n'y avait aucun radiodiffuseur et aucune personne du milieu des communications, des médias. Ainsi, il y avait toute sorte de gens extrêmement intéressants, mais qui voyaient un peu Gamma comme le loup dans la bergerie. Ils étaient très inquiets de voir quelqu'un qui venait de l'industrie devenir l'organisme de réglementation. Alors, sept ou huit mois ont été nécessaires avant qu'un lien de confiance ne s'établisse. Par la suite, tout a été vraiment très bien.

Gamma n'avait pas d'objectif précis ni de plan quand il est arrivé dans cet organisme, car il n'a pas eu des mois pour préparer son arrivée. Par contre, il avait assez d'expérience avec le système canadien et son développement pour comprendre que l'attitude du CT vis-à-vis diverses questions était surprenante. Donc, il s'était déjà fait des idées sur un certain nombre de choses PR7.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). À son arrivée, le Conseil était complètement désorganisé et ça lui a pris un an et demi,

voire deux ans, pour le réorganiser et pour le restructurer, pour y «remettre de l'ordre» APP7.1.1. Gamma souhaitait ainsi que le système devienne dans son ensemble efficace et extrêmement dynamique pour que nos artistes, nos artisans, nos producteurs et nos concepteurs y trouvent une chance de se faire connaître et de se faire apprécier. Bien que plusieurs décisions ont été prises pendant son passage, voici quelques-unes des décisions importantes que le CT a rendues durant son passage. Ces décisions n'ont pas toutes le même poids, puisque certaines sont très importantes pour les communautés qui sont affectées par ces décisions, mais qui ont un effet plutôt marginal pour l'ensemble du Canada. Ainsi, une décision qui permet un nouveau service de distribution par câble dans une municipalité qui n'en a jamais eu est beaucoup plus importante pour cette communauté qu'une grosse décision qui donne ou retire des licences à un détenteur ou à un requérant qui a plusieurs autres choix.

Ainsi, parmi les décisions qui sont susceptibles d'influencer l'ensemble du système de télécommunications, il y a premièrement eu le gel des tarifs de base du service téléphonique pendant quelques décennies. Deuxièmement, il y a eu la réduction, selon la distance, des tarifs interurbains de 25 % à 35 %. Troisièmement, du côté radio et télévision, il y a eu l'augmentation de la sélection des stations indépendantes en français et en anglais, par l'ajout de services spécialisés et par l'extension des services aux communautés partout au pays, qui ne recevaient pas de service de télévision ou de radio. Ce service est maintenant accessible à 99 % de la population, que ce soit par transmetteur, par câblodistributeur ou par satellite. C'est un vrai record; il n'y a pas un autre pays au monde où on rejoint la population comme on le fait au Canada, pas même aux États-Unis.

Quatrièmement, il y a eu les progrès énormes en programmation canadienne. L'élément contenu canadien était une des préoccupations importantes de Gamma, c'est dans la loi, et ça fonctionne encore aujourd'hui. Alors, les gens au CT se battaient pour les choses qui intéressaient les Canadiens et ça donnait des résultats. Ainsi, à chaque renouvellement de permis des stations, que ce soit à l'occasion de transactions; de changement de propriétaire, comme dans le cas de Télé-Métropole; d'octroi de nouvelles licences, comme dans le cas du réseau Quatre Saisons (aujourd'hui V télé); ou dans le cas de renouvellement de licence des réseaux de Radio-Canada, de CBC, de CTV, de Global ou des nombreuses autres chaînes, Gamma a beaucoup insisté sur la place du contenu canadien. Le CT a procédé aux audiences, dans tous ces cas-là, et ils ont insisté pour que les sommes consacrées à la production d'émissions canadiennes augmentent significativement au cours des cinq années qui ont suivi. Ainsi, plusieurs centaines de millions de dollars ont été investis chaque année dans la programmation canadienne, particulièrement dans des émissions dramatiques. Et ce, surtout des séries dramatiques aux réseaux anglais, puisque du côté français, elles étaient déjà en très bonne position. Ainsi, du côté français, nous avons une tradition qui n'existait pas du côté anglais. C'est pourquoi

le CT insistait pour que les réseaux anglais accomplissent les étapes nécessaires à son développement.

Cinquièmement, il y a eu l'approbation des services spécialisés. Cette décision a été particulièrement importante. Gamma ne sait pas si les membres du CT de l'époque lui en donnent le crédit, puisque c'est d'abord un travail d'équipe qui a permis d'en arriver à cette décision. Cette décision a complètement changé le paysage de la radiodiffusion. Le CT a pris cette décision parce qu'il était inquiet de la place grandissante des services américains qui allaient prendre d'assaut tout le marché, ce qui n'aurait laissé que peu de place pour les services canadiens. Alors, le CT a décidé que la priorité serait d'abord donnée aux services canadiens, puis s'il y avait des thèmes ou des secteurs de programmation qui n'étaient pas couverts qu'il accepterait les services étrangers. Le CT a donc lancé des appels d'offres pour savoir qui était intéressé, bien qu'au début les radiodiffuseurs ne voulaient rien savoir de cette possibilité. Le CT a pourtant donné une première licence à Labatt pour TSN, une chaîne sportive. Ainsi, ce n'était pas que des radiodiffuseurs qui pouvaient obtenir des licences, puisque Labatt est un brasseur de bières. Le seul radiodiffuseur qui avait manifesté de l'intérêt était CHOM, une station de radio montréalaise, et il a eu MuchMusic. C'était le deuxième service à obtenir une licence. Par la suite, les services spécialisés se sont développés d'une façon extraordinaire. Aujourd'hui, sur les dix-sept projets qui ont obtenu une licence pendant que Gamma était au CT, un seul n'a pas été lancé. Tous les autres fonctionnent très bien et ont tout de suite gagné la faveur populaire.

Sixièmement, parce que les services spécialisés n'avaient pas les moyens de se bâtir des studios de production, il y a eu l'essor extraordinaire de la production indépendante canadienne. Les producteurs indépendants ont donc profité de cette manne. Selon Gamma, la production indépendante canadienne a été extraordinaire; elle s'est développée d'une façon intelligente, ce qui a donné un nouveau souffle de vie à des secteurs qui étaient en voie de disparition. Par exemple, quand les premiers services spécialisés sont apparus, il n'y avait presque plus de télévision pour les enfants, car l'Office national du film (ONF) s'était pratiquement retiré de ce secteur, et les services conventionnels n'en faisaient pratiquement plus parce qu'il était interdit de mettre de publicité durant les émissions pour enfants. Ce créneau a été occupé par des services spécialisés en français et en anglais et il s'est tout de suite développé avec la production indépendante. Il en a été de même avec les documentaires. Quand le canal D a été approuvé, il a relancé la production d'émissions documentaires à la télévision, car il n'y en avait pratiquement plus à l'ONF et il ne s'en faisait plus ailleurs. Par la suite, il y a eu le Réseau de l'Information de Radio-Canada (RDI), puis il y a eu tous les autres. Il pense que le CT a été chanceux d'avoir une réaction rapide et très positive des Canadiens.

Cette expertise a même été exportée. Ainsi, au moment où la télévision en France et en Angleterre s'est aussi développée et que ces pays ont commencé à privatiser les

stations, les dirigeants des stations privées ont fait venir des producteurs canadiens pour leur enseigner la façon de travailler avec la production indépendante, car ils ne voulaient pas plus se lancer dans de super productions.

Anecdotes

À la première ou l'une des premières audiences présidées par Gamma, Messieurs H. et Allard s'étaient présentés à Vancouver pour demander la «bénédiction». Gamma prétendait ne pas pouvoir siéger comme président puisque le Docteur Allard était l'un de ses anciens employeurs à Quebcom et que monsieur H. était un ancien partenaire d'Élitemédia. De plus, une demande initiale entre monsieur H. et Élitemédia avait été rejetée devant la même instance. Cependant, les dirigeants du CT avaient pris les précautions nécessaires avec tous les intervenants dans l'audience pour que Gamma préside. Tout un chacun voulait que ce soit lui qui siège. Alors, bien présent, il a rapidement dit à monsieur H.: «tu sais, les producteurs disent que tu vas profiter de cette licence-là pour montrer tes films. Alors, êtes-vous prêt à renoncer à faire de la production»? La décision fut difficile, mais le lendemain matin, monsieur H. avait accepté de ne plus faire de production.

Septièmement, durant la période entre 1983 et 1989, le CT a beaucoup changé la publicité, et ce, bien que les vieilles façons de faire «sexistes» reviennent peut-être un peu aujourd'hui. Par exemple, si on voulait vendre une brosse à dents, il fallait évidemment une femme à moitié habillée. Si on voulait vendre une automobile, ça prenait une femme, qui était elle aussi très légèrement habillée. Peu importe le produit, c'était une exploitation absolument incroyable de la femme, mais d'une façon imbécile. Le CT s'est attaqué à cette problématique et il a établi des normes en matière de publicité. Ainsi, la publicité est devenue beaucoup plus intelligente, puis moins sexiste.

Travail d'équipe

Il était un joueur d'équipe depuis longtemps. Mais, lorsqu'il est arrivé au CT, il y a trouvé une équipe de dix-sept conseillers qui se détestaient mutuellement, d'une façon épouvantable, et ce, en partie parce que son prédécesseur était un professeur d'université qui n'avait aucune idée de la façon de mener un organisme de cette nature. À ses débuts, lorsque Gamma convoquait des réunions, il n'y avait que deux ou trois membres qui venaient. De plus, comme les membres étaient nommés par les politiciens et non par Gamma, il n'avait aucun pouvoir sur eux, et s'ils n'avaient aucune intention de travailler avec lui, il ne pouvait pas les remplacer. Il a donc commencé sa présidence sans équipe, car personne, conseiller ou membre du personnel, ne voulait travailler ensemble ni travailler avec lui. Il lui a fallu deux ans

pour les convaincre de travailler ensemble et pour bâtir une vraie équipe APP7.1.2. En 2011, il est encore leur meilleur ami et est toujours le bienvenu.

À la fin de son passage, les différents membres s'entendaient tellement bien qu'il n'y avait jamais plus de dissidence dans les décisions, et ce, entre autres parce que tous respectaient l'opinion des autres. Si la majorité avait parlé et était d'accord, ils disaient, dans le pire des cas, que c'était une décision majoritaire. Cela illustre très bien l'esprit d'équipe qu'il a dû créer pour en arriver là. Grâce au climat, l'esprit de confiance qu'il a créé, Gamma n'a jamais eu de problème avec les syndicats ou avec la fonction publique. Il a eu du plaisir tout le temps, il a bâti une équipe très forte. Il croit que ces années ont été parmi les plus belles de sa vie.

Autre exemple de la contribution de Gamma, à l'occasion du quarantième anniversaire de l'organisme, Gamma a été invité pour parler de l'histoire du CT. Après le discours, le président actuel est venu le remercier et lui dire que son modèle au CT, c'était lui. Alors, il a constaté que le CT était encore un peu imprégné des choses faites entre 1983 et 1989.

Réseautage, crédibilité

Être président du CT permet de connaître bien des gens «Gamma, ça leur dit quelque chose». Quand on intervient dans le secteur des télécommunications, le réseautage est très important, tout comme la crédibilité APP7.1.3. Finalement, ce sont les valeurs plus que des techniques qui sont importantes à ce niveau de gestion. En effet, l'apprentissage ne doit pas seulement se concentrer sur des techniques, car ce qui a permis la réussite de Gamma jusqu'à présent, ce sont surtout des valeurs, comme celles mentionnées précédemment. Ce sont ces valeurs qui portent fruit. Bien évidemment, il fallait que Gamma ait un fond, qu'il connaisse le domaine et qu'il soit bien informé. Encore aujourd'hui, il assiste parfois aux audiences et en écoutant les propos des nouveaux membres, il s'aperçoit qu'il y en a certains qui ne savent absolument pas de quoi ils parlent. Il devient donc sévèrement nerveux, mais il se rappelle qu'il doit être patient, car d'ici deux ans, tout comme lui l'a fait par le passé, ils seront bien au fait du domaine.

Machine administrative

En plus d'apprendre à travailler avec les gens du CT, il devait aussi s'habituer à travailler avec des bureaucrates du gouvernement, tout comme à analyser les rapports entre eux. Ainsi, Gamma a fait plusieurs apprentissages déterminants liés au jeu politique, à la machine politique, et administrative publique fédérale APP7.1.4. Néanmoins, bien que ça ait été une expérience incroyable, celle-ci l'a convaincu du bien-fondé de ne pas aller en politique, bien qu'il n'ait jamais eu de doute sur la

politique elle-même. Son père avait fait beaucoup de politique en arrière-scène au fédéral et au provincial, mais Gamma n'a jamais eu beaucoup d'intérêt là-dedans; il n'aimait pas ça. Lorsque Gamma comparaissait devant les comités ou la Chambre, puis qu'il avait à négocier avec les ministres, il a vu comment ça se passait, et il s'est dit qu'il était content de ne pas être là. Entre autres, parce qu'en politique, il y a tellement de jeux, de stratégies et de compromis à faire. Gamma reconnaît que ça prend des êtres particuliers pour aller en politique, mais il ne se voit pas là-dedans.

Bonne relation ministérielle

Transiger avec les politiciens APP7.1.4, ce qu'il n'avait jamais fait auparavant est un art qui s'apprend et Gamma en a rapidement compris les avantages. Monsieur F, qui était sur le conseil d'administration d'Élitemédia quand Gamma en était le président, était devenu le ministre responsable du CT. C'est Monsieur F., qui avait suggéré Gamma au premier ministre. Ainsi, Gamma a été chanceux, il connaissait très bien le ministre et il décida de traiter directement avec celui-ci. De cette façon, les sous-ministres qui essayaient d'intervenir se «faisaient retourner de bord». Gamma ne voulait rien savoir des fonctionnaires. Il n'avait pas de relation incestueuse avec ces derniers parce qu'il parlait directement au ministre. Lorsque le sous-ministre essayait de lui parler, il disait: «Non. Je regrette, je vais parler au ministre». Gamma a maintenu cette façon de faire directe, à leur grand découragement, car il ne voulait pas établir cette espèce de relation dangereuse au niveau bureaucratique. Il ne sait pas s'il avait raison ou tort de procéder ainsi, mais c'est ce qu'il a fait lors de son passage à la tête de cet organisme. Il estime que ça lui a servi parce qu'il avait une relation intelligente, ouverte et de confiance avec les ministres.

Gamma avait établi avec le ministre une relation intelligente dans laquelle chacun respectait les responsabilités de l'autre. Et ce, bien qu'ils se voyaient régulièrement, ils étaient complètement indépendants l'un de l'autre. Il a beaucoup appris de cette relation avec le Parlement et le gouvernement. Elle lui a permis de connaître les projets, les intentions ainsi que les points de vue de Monsieur F.. De plus, bien que ce dernier ait été son représentant au Parlement, il n'est jamais intervenu dans ce que Gamma faisait. En bonne collaboration, Gamma tenait le ministre au courant des choses importantes. Ce partage d'informations contribuait au maintien d'une bonne relation avec le ministre en place. Ce dernier savait donc ce qui se passait et profitait de l'expérience que le CT lui donnait. Gamma était disposé à avoir des échanges sur l'orientation du système et sur la façon de faire face aux défis, et cette ouverture d'esprit lui a été extrêmement utile. Finalement, Gamma a eu la chance de travailler avec des ministres avec lesquels il n'a jamais eu de problème d'intervention politique. Durant son règne, jamais le gouvernement ou le Cabinet n'a pris une décision opposée à celle du CT. Il y a eu un seul appel en Cour fédérale d'une décision

qu'avait rendue le CT, et la Cour fédérale a jugé que le CT avait pleine compétence, qu'il savait de quoi il parlait, donc elle n'est pas intervenue.

Après Monsieur F., Monsieur M. est devenu ministre. Ce dernier était un intellectuel, un homme vraiment charmant, qui a été en poste de 1984 à 1986, puis de 1989 à 1991. À son arrivée, Monsieur M. voulait congédier Gamma, tout comme le président de Radio-Canada. Après ce manque de confiance passager, leur relation a fonctionné comme un charme tout le temps qu'il a été au CT. Ils se voyaient pour souper toutes les trois semaines. Monsieur M. lui parlait de musées pendant trois quarts d'heure, et Gamma lui parlait de diffusion (*broadcasting*), puis de télécommunications pendant une heure. Cette relation a toujours été parfaite et intelligente.

Ainsi, la relation qui doit exister entre un organisme comme celui-là et le gouvernement est assez fondamentale. Il faut s'assurer qu'elle fonctionne bien, et si ce n'est pas le cas, il faut partir. Gamma ne se serait jamais attendu à se faire jouer un tour comme certains de ses successeurs. Ainsi, selon Gamma c'est effrayant qu'il n'existe plus, de nos jours, de relation entre le CT et le ministre. C'est une chose qui s'est développée très rapidement, cette espèce d'antagonisme ridicule entre les ministres et l'organisme. À partir de ce moment-là, le CT a perdu une partie de sa crédibilité, ce qui est problématique. Le jour où le CT n'aura plus de crédibilité, ce sera un cirque. N'importe qui pourra faire n'importe quoi. Cette scission est très récente, surtout depuis que monsieur Stephen Harper est premier ministre du pays. Historiquement, il y a toujours eu un très grand respect des organismes indépendants, comme le Bureau de la concurrence, la Commission du droit d'auteur ou le CT. C'était des organismes indépendants et les gouvernements n'intervenaient que lorsqu'il y avait des appels ou des choses du genre. En ce moment, le gouvernement canadien est plus interventionniste, ce qui suggère que s'il n'aime pas une décision, il n'a pas besoin de donner de raison; il la change, simplement. Dans de telles circonstances, Gamma se demande à quoi sert le CT. Cette scission lui fait de la peine, parce qu'il a l'impression qu'il y a eu un manque des deux côtés. Afin de s'assurer qu'il y a une compréhension, qu'il y a une vision commune, le CT aurait dû créer cette relation nécessaire avec les nouveaux ministres. Aujourd'hui, la relation lui semble être ébranlée. C'est une situation sérieuse. «On n'est pas grand monde pour s'occuper de l'avenir des communications au Canada. Si ceux qui sont chargés des grandes politiques ne s'entendent pas?»

Sensibilité aux enjeux régionaux

Les politiques d'un système destiné à se répandre dans tout le Canada étaient entre les mains de gens qui n'avaient pas beaucoup voyagé et qui ne connaissaient pas les problèmes rencontrés dans les différentes régions du pays. Cependant, pour Gamma, la sensibilité aux enjeux régionaux APP7.1.5 est déterminante. Quand il est arrivé au CT, Gamma était évidemment et naturellement très sensible aux opérations avec des

enjeux régionaux. Après tout, il venait d'une région, Trois-Rivières, et il avait eu une expérience pan canadienne chez Quebcom. Ainsi, Gamma voulait voir ce qui se passait à travers le pays. Il voulait constater les besoins selon les régions pour mieux cibler les moyens qui pouvaient être pris pour faciliter la mise en place de solutions. Il ne voulait pas simplement rendre des décisions, il voulait voir aux grandes politiques en matière de communication dans tout le Canada. Les membres du CT se sont donc employés à s'assurer que les différents services avaient accès aux satellites pour la distribution. Ils se sont aussi employés à aider les câblodistributeurs à s'installer dans tout le pays et à leur donner assez de produits pour qu'ils puissent avoir un auditoire suffisant pour générer des revenus. Ainsi, les réseaux partaient de Whitehorse, puis allaient jusqu'au Labrador.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'impact d'une décision peut être très grand dans une petite communauté, même si la décision peut sembler anodine dans un plus grand centre. Quand Gamma était au CT, il se déplaçait partout au pays, et ce, que ce soit au nord de la Saskatchewan ou au nord de la Colombie-Britannique pour siéger aux audiences locales dans les régions, les petits centres ou les petits villages qui demandaient un système de câble. Le CT tenait les audiences dans la véranda en haut d'une patinoire, et les gens venaient parce que leur système de câble, leur poste de radio, c'était leur affaire et c'était très important pour eux. C'était quasi équivalent à leur frigidaire. Leur présence l'a beaucoup impressionné, ça lui a démontré à quel point les gens tiennent à ces choses-là. Pour les résidents, les communications font vraiment partie de leur vie, puis si on change ça, par exemple lorsqu'un réseau de télévision envisage la fermeture de stations affiliées, on n'a pas idée de ce que ça représente pour les résidents lorsque la décision est prise froidement à partir de Montréal. «À Montréal, on se sacre pas mal des villages ou des petites villes telles Chicoutimi ou Trois-Rivières. Mais, la station locale qui donne un quart d'heure de nouvelles par jour, c'est primordial. La journée où ça disparaîtra, il y aura d'importantes conséquences pour les habitants». C'est donc avec des audiences sur place que Gamma a appris ce que les gens pensaient vraiment, s'ils aimaient ou non leurs entreprises de câble et de radio. Il n'est pas possible de faire une bonne lecture lorsque les gens sont convoqués hors de leurs régions. Les gens ne partiront pas de Colombie-Britannique pour venir à une audience à plusieurs centaines, milliers de kilomètres. C'est complètement hors contexte comme audience.

C'est un aspect des activités plus récentes du CT qui déçoit un peu Gamma, car il trouve que le CT ne voyage plus assez. Le CT prend trop de décisions hors contexte et ça risque de désolidariser le CT de la population. De plus, cela ne permet pas de s'assurer que les politiques et les visions correspondent vraiment à ce dont les gens ont besoin. Il est inquiet de voir que cette tendance de tout faire et de tout décider de quelques grandes villes canadiennes.

Bien choisir son interlocuteur

Dans ce poste, Gamma a également appris quel est le niveau approprié de fonctionnement à adopter selon le type de questions ou d'enjeux. Choisir son interlocuteur peut avoir deux sens. Tout d'abord, choisir son interlocuteur signifie se poser la question suivante: faut-il en parler au personnel du ministre ou aux bureaucrates? APP7.1.6. Cette décision déterminera les moyens à prendre et les façons d'agir pour obtenir des résultats. Ensuite, le choix de son interlocuteur veut aussi dire qu'il y a différents types d'individus à l'intérieur du système canadien de la radiodiffusion et des télécommunications APP7.1.6. Ainsi, le niveau de participation des individus au système varie grandement. Il y a des individus qui sont vraiment des pionniers, des leaders, d'autres le sont un petit peu moins et certains sont carrément réfractaires à toute espèce de réglementation. Alors, Gamma essayait de s'assurer que chacun, et il les rencontrait tous, pouvait contribuer à améliorer le système. Ainsi, c'était facile de travailler avec des hommes comme Ted Rogers de Rogers communication, André Chagnon de Vidéotron ou G.H. Shaw le père, de Shaw télécommunications, qui a racheté Quebcom.

Bien que la capacité des individus à travailler à l'amélioration du système fût variable, il fallait tous les rencontrer afin de s'assurer qu'ils étaient sur la bonne longueur d'onde et qu'ils appréciaient le travail qui était fait par le CT. Gamma a toujours pensé que la clé de la réputation, de la crédibilité et du respect face à l'organisme provient de sa proximité des gens et de sa prise en considération de leurs préoccupations, de leurs difficultés. Il croit que plus l'organisme s'isole à l'intérieur d'une boîte, moins il y a de chances que les gens l'apprécient à sa juste valeur. L'isolement de l'organisme peut également conduire à des incidents avec le gouvernement comme ceux rapportés récemment ou à des batailles ouvertes.

Pairs

Des collègues de travail ont eu beaucoup d'influence sur le développement de Gamma. Il était, et il l'est encore, bien entouré. Trois de ses collègues ont été particulièrement déterminants dans son développement. Ils étaient tous d'une très grande loyauté et ils travaillaient en équipe de façon exceptionnelle. Ainsi, il a beaucoup appris de madame W., de madame S. PR7.2 (*Collègue ou pairs* n°16) et de Monsieur B. PR7.3 (*Collègues ou pairs* n°16). Madame W. est une femme particulièrement impressionnante. Elle possède un esprit, un jugement et une capacité de travail assez extraordinaires. Intellectuellement, c'est une femme très forte, autant sur le plan des principes, des politiques, de l'administration ou des aspects stratégiques APP7.2.1. Madame W. a travaillé avec Gamma chez Heenan Blakie, puis chez Sidéral. Elle est maintenant présidente d'une importante chaîne de télé.

Il y avait aussi madame S., une avocate, qui est devenue la présidente du Bureau de la concurrence canadienne. Elle est la deuxième personne, avec madame W., à avoir fortement impressionné Gamma pour son intelligence APP7.2.1. Parce qu'elles

avaient des capacités intellectuelles extrêmement fortes, Gamma estime avoir énormément appris de ces deux femmes qui l'aidaient, par exemple, en matière d'orientation ou de stratégies.

Monsieur B. PR7.3 (Collègue ou pairs), pour sa part, était une personne plus terre-à-terre avec un bon jugement et sain d'esprit APP7.3.1. Il était moins intellectuel que les deux autres, mais plus «pratique». Monsieur B., qui avait été comptable chez Élitémédia, est celui qui, plusieurs années auparavant, avait dit à Gamma qu'il ne travaillerait jamais pour lui. Pourtant, M. Bélisle est devenu un conseiller précieux pour Gamma. Gamma, a toujours une confiance totale en lui tant sur le plan de son jugement que sur le plan de ses connaissances. Sans aucun doute, Gamma a beaucoup bénéficié de sa présence au CT. Ainsi, les apprentissages qui découlent de sa relation avec monsieur B. continuent dans la même veine que ce qu'ils avaient vécus à Élitémédia. Monsieur B. est devenu son bras droit au CT; il était secrétaire général. Mais, dans les faits, il était vraiment l'homme qui dirigeait le comité de gestion de l'organisme. Monsieur B. était, entre autres et en plus, son conseiller sur le plan stratégique APP7.3.2, tout comme madame W..

Utilité

La présidence de cet organisme a probablement été le poste le plus déterminant de sa carrière, puisque les secteurs s'y rattachant sont, selon Gamma, les secteurs les plus réglementés. Ainsi, connaître les rouages du système, les ficelles du métier et les individus qui ont des fonctions d'autorité dans ces domaines constitue un atout. Les cinq années passées au CT ont été certainement la période de sa vie où il a le plus appris sur son domaine.

Fin du poste

La fin de cet emploi n'était pas prévue. Ainsi, après les ministres F. et M., une femme les a remplacées. Elle a fait adopter des modifications à la Loi avec lesquelles Gamma n'était pas d'accord; il a donc décidé de quitter l'organisme avant la fin de son mandat. Gamma a quitté son poste quand il en a eu assez de travailler avec cette nouvelle ministre, ce qui coïncidait avec le moment où il n'avait plus d'argent. Franchement, s'il n'avait pas épuisé toutes ses réserves financières, il serait probablement resté pendant les sept ans de son mandat. Mais, au bout de cinq ans trois mois et deux semaines, il n'avait plus les moyens de rester en poste, car il avait deux appartements dans deux villes différentes à payer et entretenir.

Ironiquement, l'année où il a quitté le CT, en 1989, il a obtenu le titre de personnalité de la semaine de *La Nouvelle*, le journal où il avait dû quitter la direction de façon précipitée. Quand il se rappelle ces années au CT, il se dit: «Bon, on a fait ça, c'est le

fun, on en est fier». Il a passé des années merveilleuses à la tête de cet organisme. Il a vécu une expérience très bénéfique à tous points de vue, il n'a aucun doute là-dessus et il a beaucoup appris. Ça a été cinq années extraordinaires et tout un investissement pour sa carrière. Il estime être né sous une bonne étoile: «J'ai été chanceux toute ma vie».

Il a donc mis fin à son mandat au CT sans avoir autre chose en vue. Cependant, il s'est dit qu'il avait acquis de l'expérience et qu'il allait être capable de s'en servir. De plus, à défaut de trouver un poste intéressant, il ferait autre chose. En outre, il y avait aussi une petite gloriole qui s'attache évidemment au fait d'être président du CT. Cette fonction apporte beaucoup de visibilité, presque autant que le métier de politicien. À ce moment, Gamma en avait eu sa dose de la visibilité et se confirmait de nouveau qu'il avait fait un bon choix de ne pas avoir fait de la politique.

Poste 8: Conseil d'administration de Sidéral, avocat-conseil, 1989 — ...

Avocat-conseil

Il est reparti du CT pour aller chez Heenan Blaikie, parce qu'il devait respecter l'année de purgatoire, c'est-à-dire une année pendant laquelle il ne pouvait pas travailler dans le domaine des communications comme opérateur, et il a ensuite travaillé chez Sidéral. Il n'y a aucun doute que son expérience de travail avec des ministres lui a été extrêmement bénéfique. Il en a d'ailleurs fait profiter son prochain employeur quand il est revenu à Montréal, parce qu'il connaissait tous les sous-ministres et qu'il savait comment fonctionnaient les choses.

Durant ce purgatoire, il ne mentionne aucune pratique d'apprentissage. Cette période a été pour lui une période de transition. Lorsqu'il a quitté le CT, cinq grands cabinets d'avocats de Montréal lui ont proposé un poste. Parmi les cabinets rencontrés, trois l'ont invité dans ce qu'ils appelaient le Salon du Conseil (*Boardroom*) au Ritz Carlton. Dans cette pièce, «il y avait une vingtaine d'avocats qui étaient là, et presque la moitié d'entre eux avaient déjà été embaumés, mais ils avaient oublié de les enterrer». Assis devant eux, il se disait: «Ça se peut pas, là. Je ne vais pas aboutir à travailler avec ce monde-là, ça se peut pas. Je peux pas imaginer ça». Il se rappelle encore: «Et... donc, j'étais en train de me décourager complètement». Après avoir vu les trois premiers groupes, il pensait que le quatrième groupe serait peut-être plus sympathique. Ainsi, le 4^e cabinet était Martineau Walker. Le gérant de la société, Me Roger Beaulieu, qui était sur le CA d'Élitemédia lorsque Gamma en était le président, le convoqua aussi au Ritz, mais dans la chambre 407, une chambre meublée d'un lit, d'une petite table ronde et de deux chaises, où étaient déjà assis M. Beaulieu et Monsieur F., l'ancien ministre avec lequel Gamma avait aussi travaillé, également avocat dans ce cabinet. Puisqu'il n'y avait pas d'autre chaise, Gamma s'est assis sur le pied du lit. C'est à ce moment que M. Beaulieu lui a proposé

un plan de carrière formel inacceptable: Gamma serait associé junior pendant sept ans, puis après ces sept années, il pouvait devenir associé senior. Il avait envie de lui répondre: «crisse, êtes-vous malades»? Mais, il a répondu gentiment à ces messieurs qu'il allait y réfléchir et il est sorti. Rapidement, Monsieur F. a couru après Gamma pour s'excuser, en lui disant qu'il ne savait pas ce que la proposition contenait et qu'elle n'avait pas de bon sens. C'était une offre épouvantable.

Après en avoir rencontré quatre, Gamma était tellement découragé qu'il préférait retourner à Trois-Rivières et tenter de décrocher un poste d'animateur de radio pour une émission matinale à CHLM. Mais, par chance, il y avait une cinquième offre à venir et elle fut la bonne: Me Don Johnston, lui a proposé de travailler comme avocat-conseil dans son cabinet. La proposition était simple:

Gamma, tu vas venir chez nous, puis tu vas nous aider à bâtir des équipes d'avocats qui vont connaître quelque chose en communication. Viens-t'en chez nous comme avocat-conseil, t'auras pas de compte à rendre à personne. On te demandera pas tes *billables hours*. Tu viens chez nous, puis tu nous aides.

Gamma a rapidement accepté cette offre qui était gentille et simple: il allait bâtir une équipe d'avocats spécialisés. Il n'y avait pas de procédure compliquée, comme dans les autres cabinets qui l'avaient approché. Il n'y avait pas de problème, pas d'histoire d'associé junior ou senior, ou de clientèle à amener à la firme.

Le lendemain matin, dès son arrivée Me Johnson a amené Gamma voir un autre avocat du cabinet, qui était la même personne qui avait été premier ministre et qui lui avait proposé le poste au CT. Ce dernier lui a dit: «Ah Gamma, je suis donc content [...] Regarde le beau bureau que j'ai ici, c'est pour toi. Moi [...] je reçois plus personne, j'ai pas besoin d'un beau bureau comme ça. Toi, tu vas prendre ce bureau-là». Gamma lui a répondu qu'il n'en était pas question, qu'il avait un bureau ailleurs, et de ne pas s'inquiéter avec ça.

C'est ainsi qu'il a commencé chez Heenan Blaikie et il a effectivement bâti des équipes d'avocats. Il a formé huit avocats à Montréal, puis deux à Toronto. De ces dix avocats, seuls les deux de Toronto travaillent encore pour ce cabinet. Tous les autres se sont mis à travailler pour d'autres clients et certains sont allés chez Sidéral, comme madame E. et madame W.. Pour sa part, Dean Procter est aujourd'hui président d'une compagnie qui achète des tours de radiodiffusion.

Depuis 1989, à titre d'avocat-conseil, il a assez de liberté pour faire autre chose. Il peut ainsi jouer un rôle chez Sidéral, même s'il n'était pas membre de la direction à ce moment-là. Il a donc été un an chez Heenan Blaikie, puis il a également été sur le conseil d'administration de Sidéral. Après cette année, il est devenu président du Groupe de radiodiffusion Sidéral. Bien qu'il n'ait pas identifié de pratique de transfert ou de développement des connaissances pendant cette année de purgatoire, une chose l'a particulièrement marquée: l'esprit d'équipe qu'il a retrouvé chez Heenan Blaikie.

C'était le même que celui qui régnait au Barreau de Trois-Rivières, et qui était totalement différent de celui des autres cabinets d'avocats de Montréal. Il trouve que c'est exclusif à Heenan Blaikie. C'est encourageant, c'est une atmosphère stimulante et il est bien chanceux qu'ils le gardent encore.

Poste 9: Sidéral, président et chef de la direction, 1990-1996

Entre 1990 et 1996, il a été président et chef de la direction de ce qui s'appelait le Groupe de radiodiffusion Sidéral. Pendant cette période de six ans, la compagnie Sidéral a passablement changé: elle est passée d'une entreprise de copies de films, de doublage et de photos à une compagnie de médias regroupant télévision, radio et affichage extérieur. Il a participé d'une façon importante à la transformation de cette entreprise. Ils ont procédé avec délicatesse, graduellement, parce qu'il y avait plusieurs membres de la famille à l'intérieur de l'entreprise. Ainsi, à son arrivée, il avait de la difficulté à travailler avec certains membres de l'équipe, qui étaient soit très désagréables à son égard ou qui ne voulaient pas le voir dans le portrait. Encore une fois, il a appris sur le tas PR9.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Parce que ce n'est pas une capacité innée, il a appris, en la faisant, comment faire une transformation APP9.1.1. On n'apprend pas à transformer une entreprise, surtout de cette ampleur, au cours classique.

Bref historique de l'entreprise

Dans le monde, Sidéral est une entreprise de taille moyenne, mais au Canada elle est relativement importante. Elle a été principalement fondée par monsieur H. et par certains autres membres de cette famille. Très jeunes les enfants, quatre frères et les quatre sœurs ont perdu leurs parents. Ainsi, l'aîné, Monsieur H., a dû se débrouiller pour faire vivre ses frères et sœurs. Il s'est engagé à travailler chez un de ses oncles sur la rue Craig à Montréal. Cet oncle vendait des appareils photo usagés, mais il était également tailleur d'habits. Ainsi, les clients se couchaient par terre et monsieur H. faisait le patron de l'habit avec une craie, puis il leur disait de revenir la semaine suivante pour l'essayage. En 1966, un an avant l'Exposition universelle de Montréal, Monsieur H. a tenté sa chance pour obtenir la franchise exclusive de Kodak sur les terrains de l'Expo. Ainsi, avec l'aide de Kodak et la collaboration financière des frères Peter et Edward Bronfman, il a réussi à obtenir la franchise pendant toute la durée de l'Expo. Ainsi, l'année 1967 marque les débuts de Sidéral.

À la fin de cette exposition, les gens de Kodak ont dit à Monsieur H. qu'ils aimaient faire affaire avec lui. En conséquence, les gens de Kodak lui ont proposé de faire des copies de films pour les grands studios de l'est du pays. À cette époque, Kodak n'avait pas de studio pour faire ça, ils ont donc aidé Monsieur H. à ouvrir un studio,

d'abord pour faire des copies de films, et ensuite pour en faire le doublage de ceux tournés en anglais. Monsieur H. faisait de la copie et du doublage, et ça fonctionnait bien, alors il y a pris goût jusqu'au point de vouloir faire des films. C'est ainsi que Monsieur H. est devenu producteur. Il s'est lancé lui-même dans la production, et ce, bien qu'il n'ait jamais eu d'expérience dans ce domaine, sauf à titre de spectateur. Monsieur H. est devenu, à cette époque, le plus gros producteur canadien de films grâce à des films couronnés de succès qui sont devenus de grands films au Canada. Tous les grands producteurs canadiens d'aujourd'hui étaient, dans ce temps-là, de jeunes producteurs qui travaillaient dans ses bureaux. Monsieur H. leur fournissait les bureaux, le financement, le travail d'édition du film, les copies de film, puis il oubliait généralement de se faire payer ou de se faire rembourser par les jeunes producteurs pour tout ce travail. Ainsi, Sidéral faisait de l'argent de façon aléatoire, selon la température. S'il faisait beau et soleil, l'entreprise vendait des appareils photo et des films, et les revenus étaient bons. Si l'année suivante il pleuvait, les revenus n'étaient pas au rendez-vous. Par conséquent, l'entreprise n'était pas très stable financièrement et sa croissance très limitée.

La rencontre entre Gamma et Monsieur H. s'est produite plusieurs années auparavant, en 1979, lors d'une demande conjointe avec Élit Média dont Gamma était président pour l'obtention d'une licence de télévision payante. Ils n'ont pas obtenu la licence parce qu'ils avaient dit au CT que s'il donnait plus d'une licence en français et en anglais – il y avait quinze demandeurs – ils n'en voulaient pas. Ainsi, pour eux, les entreprises qui allaient avoir des licences allaient faire des offres pour acheter les films américains, ce qui donnerait lieu à des enchères. Il ne resterait donc plus un sou pour investir dans les films canadiens. Le CT a choisi d'accorder sept licences. Un an et demi plus tard, en 1980, les sept entreprises avaient fait faillite et leurs licences devenaient disponibles sur le marché.

En 1980, Monsieur H. a donc racheté au rabais les licences de l'est du pays, de l'Ontario jusqu'à Terre-Neuve, donc celles du Québec. Pour sa part, le docteur A. a racheté les licences de l'Ouest canadien. C'est ainsi que Monsieur H. s'est lancé en télévision payante, et ce, au rabais.

Contexte familial

Travailler PR9.2 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) dans un contexte d'entreprise familiale APP9.2.1 a aussi été un apprentissage difficile pour Gamma, et ce, même s'il avait eu quelques expériences antérieures dans le cabinet de son père à Trois-Rivières ou dans son poste à Élit Média. À son arrivée chez Sidéral, il y avait quatre frères et trois sœurs qui travaillaient dans l'entreprise. L'atmosphère était un peu tendue et l'est devenue davantage par la suite. Certains membres de cette famille se parlaient, d'autres s'ignoraient voire se boudaient. Pendant trois ans, Gamma a fait la navette entre les quatre frères pour essayer de maintenir ou de faire avancer les choses. Ces trois années ont été très difficiles, voire extrêmement pénibles, car il se

sentait l'intermédiaire à l'intérieur de la famille. En plus, c'était une situation délicate.

Monsieur H.

Gamma a mentionné avoir eu trois mentors, trois *coachs* dans sa vie. Après avoir eu tout d'abord son père, puis Monsieur P., il a finalement eu Monsieur H. PR9.3 (*Coaching interne* n°4). Les conseils de son père et de Monsieur P. ont été particulièrement significatifs dans son développement. Ce sont les deux premiers hommes qui ont eu le plus d'influence sur lui, le premier dans le droit et les médias, le second dans les affaires et les médias. Par la suite, Monsieur H. s'est ajouté à cette courte liste des personnes influentes pour Gamma. Ainsi, pour reprendre les propos de Gamma, Monsieur H., qui avait l'air un peu plus vieux que Gamma même s'ils avaient presque le même âge, a été son troisième père. Monsieur H. savait exactement comment encourager et comment supporter les gens APP9.3.1, c'était extraordinaire. Il possédait ces capacités même s'il n'avait aucune éducation; il avait quitté l'école en sixième ou en septième année, ce qui ne l'a pas empêché de bâtir l'entreprise. Par la suite, ils l'ont transformée ensemble et il a été un partenaire merveilleux.

En plus du *coaching*, du mentorat de Monsieur H., Gamma a beaucoup observé ses agissements PR9.4 (*Observation*), particulièrement et encore sur la façon d'encourager, de supporter, mais aussi de stimuler les autres APP9.4.1. D'abord, Monsieur H. était un homme fondamentalement, extrêmement généreux. Ce n'était pas son succès qui faisait son bonheur, même s'il a toujours été fier de ce qu'il faisait, mais c'était de le partager avec les autres. Il aimait dire aux gens: «Hé, regarde qu'est-ce qu'on a fait! Pas moi là, c'est nous autres qui l'avons fait». Tous ceux qui l'entouraient formaient une équipe et l'équipe récoltait les honneurs. C'était aussi un homme qui était généreux de ses idées et qui acceptait celles des autres APP9.4.2. En fait, c'était un homme qui avait besoin d'encourager les autres. Il avait besoin de pouvoir dire à quelqu'un: «Y as-tu quelque chose que je peux faire pour toi?» Si c'était le cas, il essayait de le faire et d'aider les gens. Gamma a appris de lui à quel point cette grande générosité est payante APP9.4.3. Elle est payante dans le sens où elle attire la loyauté, la fidélité et un climat d'entraide; une espèce d'inspiration s'établit, ce qui crée des conditions où il est facile de travailler. Personne ne se demandait ce qui allait se passer, il n'y avait pas d'incertitude. Au contraire, tout le monde savait qu'en cas de problème, ils pourraient en parler à Monsieur H. et ce dernier allait les aider. Gamma a trouvé que c'était une attitude extraordinaire, qui était personnifiée par Monsieur H. Ce dernier n'était pas du tout un homme prétentieux. Il faisait très bien son travail et, tout le monde l'aimait, tout le monde l'adorait. Ces très belles qualités ont profondément marqué Gamma. Par contre, il sait qu'il n'est pas comme lui, mais ça l'a tellement marqué que parfois, il s'aperçoit qu'il n'adopte pas l'attitude de Monsieur H. et il le regrette.

Réseautage et travail d'équipe

«Si on veut bâtir, faut avoir des gens avec qui je peux travailler». Son expérience chez Sidéral a été fantastique. Ils ont complètement transformé la compagnie. Il y a maintenant une toute nouvelle équipe. Il n'y a personne qui dirige Sidéral en 2012 qui était là en 1990, sauf le président actuel, le frère de Monsieur H. Tous les autres sont des gens que Gamma a recrutés et avec lesquels ils ont rebâti Sidéral.

Gamma savait que Monsieur H. voulait orienter son entreprise vers le domaine de la télévision et des médias, car ce genre d'activités l'intéressait. Monsieur H. a fait beaucoup de films, mais il voulait sortir des services techniques qui avaient pourtant été le premier domaine d'activités de l'entreprise. C'est pourquoi, lorsque Gamma, en tant que président du CT, a interdit à Monsieur H. de continuer à faire de la production de films s'il voulait avoir la licence de télévision payante pour éviter qu'il se fasse un libre-service et qu'il passe tous ses films sur son service de télévision payante, il a accepté. Monsieur H. ne faisant plus de production, il devait donc acheter des films de producteurs indépendants. Mais, il voulait avoir plus de services, alors ils ont discuté ensemble pour trouver comment ils pouvaient développer ce côté-là. Gamma a donc participé à opérationnaliser cette volonté en proposant des projets, par exemple des demandes de licence et, Monsieur H., disait toujours oui, puis ils allaient ensemble devant le CT. Ils ont presque obtenu tout ce qu'ils ont demandé jusqu'à présent. Ils ont continué à bâtir des séries de licences qui vont très, très bien, en français, comme en anglais.

Pour réussir, il a donc fallu bâtir un noyau de collaborateurs fiables PR9.5 (*Essai-erreur dans le poste* n°14). Gamma est allé chercher des gens qu'il avait connus dans le secteur des médias et leur a donnés des responsabilités. Par exemple, il est allé chercher une connaissance, pour qu'il soit chargé des canaux spécialisés de langue française. Cet homme était anciennement un producteur, qui est arrivé dans l'entreprise avec l'idée de lancer un service de documentaires. À l'époque, il n'y avait plus de documentaire à la télévision; l'Office national du Film (ONF) faisait des documentaires sur les grands ours blancs, mais c'est à peu près tout, alors ils ont dit qu'il fallait relancer le documentaire. C'est ainsi qu'ils ont demandé une licence pour le canal D, dans laquelle ils spécifiaient que 75 % de la programmation en heure de grande écoute serait des documentaires. C'était un vrai défi parce qu'il n'y avait pas autant de documentaires à présenter. Il a donc fallu en faire. C'est pour cette raison qu'ils ont bâti une industrie de production externe de documentaires. Il en allait de même pour les émissions pour enfants: il n'y en avait plus, principalement parce que la publicité était défendue dans les émissions pour enfants. Cette interdiction avait conduit tous les services de télévision à abandonner la production d'émissions pour enfants, même Télé-Québec avait abandonné. Quand Sidéral a lancé Canal Famille, ils ont reconstruit une industrie de production d'émissions pour enfants. Par la suite, Sidéral a créé Historia, Canal Vie et plusieurs autres chaînes spécialisées.

Graduellement, ils ont fait des ententes avec Disney et, en 2012, ils ont maintenant 24 stations de télévision.

Pendant deux ans, Gamma a travaillé avec un ancien collègue des ventes d'Élitemédia qui était désormais à Toronto. Il a ensuite recruté une avocate qui avait été chef du service de télévision et de radio au CT, puis qui l'avait suivi chez Heenan Blaikie. Pendant deux ans, elle a appris le travail, puis elle est devenue présidente des services de langue anglaise à Toronto. Cette femme est aujourd'hui présidente d'un grand diffuseur. Gamma a aussi recruté le fils de Monsieur P, son deuxième père. Le fils de ce dernier avait auparavant été chez Élitemédia à titre d'avocat pendant quelques semaines, puis il avait changé pour travailler dans les opérations. Ensuite, il a été président de Télé-Hebdo et de TV Guide. Plus tard, le fils a été l'un des bras droits quand Gamma était président de Sidéral. Aujourd'hui, en 2010, le fils de monsieur P. est le président de la division Affichage et Radio de l'entreprise. Sidéral est le plus gros radiodiffuseur au Canada. Le groupe possède plus de 80 stations de radio, en anglais et en français. C'est le fils de Monsieur P. qui dirige le tout. Gamma en est bien content; il regarde son travail et il se dit: «Son père m'a fait confiance, j'y ai fait confiance».

Associations

Pendant trois ans, dans les années 1990, Gamma a fait partie d'un regroupement, d'une trentaine de personnes, qui était composé de sous-ministres des Finances, du Travail, des Communications, de l'Agriculture et plusieurs autres, de fonctionnaires haut placés ainsi que d'une vingtaine de présidents d'entreprises québécoises et d'industriels de Montréal PR9.6 (*Association*). Il n'y avait pas de politiciens et peu de professionnels. Ce groupe d'une se réunissait une fois par mois pour discuter de toutes sortes de questions. C'était des rencontres privées, sans caméra, et ils ne parlaient pas des sujets abordés ou des rencontres à l'extérieur de ces réunions. Le but de ces rencontres était d'échanger sur divers sujets; tous ceux qu'ils voulaient aborder, afin de s'assurer que tous étaient conscients des enjeux, des problèmes, des questions et des projets, actuels ou futurs APP9.6.1.

Les échanges où chacun présentait son point de vue étaient vraiment intéressants. Il a trouvé cette expérience très stimulante et il a beaucoup appris. Encore une fois, c'était une formation sur le tas. Il savait qu'il avait beaucoup plus à apprendre qu'à donner, aussi bénéficiait-il de l'expertise et de l'expérience des autres. Il essayait également de contribuer aux discussions de temps en temps. Il pense qu'il a contribué à ces rencontres en permettant aux autres membres de mieux connaître le secteur des médias. À vrai dire, il trouve dommage qu'elles n'aient plus lieu, car ces rencontres ont été déterminantes pour lui et probablement qu'elles le seraient pour d'autres.

De plus, Gamma a toujours été très engagé au niveau de la direction de l'Association des radiodiffuseurs canadiens PR9.7 (Association). Les gens de cette association l'ont consulté il ne sait pas combien de fois APP9.7.1, et ils ont établi un lien étroit avec tous les radiodiffuseurs du pays APP9.7.2. Gamma les connaît tous, d'abord parce qu'ils ont tous comparu devant lui au CT, puis parce qu'ils ont toujours continué à collaborer. Par exemple, Sidéral n'est pas une compagnie réfractaire au partenariat. Au début, presque la moitié des services de télévision de l'entreprise était des partenariats avec d'autres entreprises. Sidéral n'était pas majoritaire dans tous les cas; des fois, elle était propriétaire à 25 %, 33 % ou bien 50 %. Ainsi, travailler avec les autres a toujours été bénéfique pour Sidéral. Ce n'était pas une question de fierté ou d'égo de dire: «C'est à moi c'te compagnie-là». Au contraire, ce qui était important, c'était que ça marche. Tant mieux si Sidéral avait des partenaires qui pouvaient contribuer à ce succès. Pour ces raisons, les relations avec le reste de l'industrie, pour Gamma comme pour les gens de Sidéral, ont toujours été une priorité. La capacité de travailler avec les autres fait partie du succès de leur entreprise. D'abord, ils les comprennent mieux et deuxièmement, ils apprennent toujours. Dans la plupart des cas, le résultat final (*bottom line*) a été un succès beaucoup plus grand, grâce au fait qu'ils étaient ensemble.

Discipline et confiance

Comme président de Sidéral, il est retourné souvent à Adawe, puisqu'il comparait devant le Conseil. À Adawe, il faut travailler autant avec le gouvernement qu'avec le CT. Depuis son poste au CT, Gamma a établi d'excellentes relations avec les ministres du Patrimoine, des Communications et de la Culture, et ce principalement avec le ministre des Communications en poste en 1983 Monsieur F.; par contre, celles avec madame V. et monsieur M. étaient un peu plus complexes. La radiodiffusion est un secteur réglementé; ainsi, la relation avec le régulateur est joliment importante. Elle est aussi importante que les ventes de publicité. Il faut donc maintenir une relation et la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis du régulateur, car s'ils perdent leur crédibilité, ils ne peuvent plus rien obtenir. Tandis que s'ils maintiennent leur crédibilité et leurs valeurs, que s'ils sont honnêtes, et ce, depuis longtemps, et que leur réputation est reconnue par le régulateur, ils auront un avantage lorsqu'ils seront en concurrence avec d'autres. Le régulateur se dit alors qu'ils vont faire quelque chose de bien avec la licence accordée. Ainsi, Gamma pense que pour le moment, et tant mieux, Sidéral a une bonne réputation et a la confiance de l'officier de la réglementation. Il espère avoir contribué à cette bonne réputation. Pour lui, c'est le genre de choses qui ne s'apprend pas à l'université et qui ne s'apprend généralement pas dans un cours. Pourtant, c'est un aspect vraiment important: «C'est vraiment une des clés du succès que de fonctionner de cette façon-là». Il est aussi important qu'il n'y ait pas de manquement sur les plans de l'éthique, des valeurs et de la franchise dans leurs relations avec les organismes de réglementation. S'ils les

prennent en défaut une fois, ils perdent tout ce qu'ils ont bâti pendant dix à quinze ans.

Poste 10: Sidéral, président du conseil, 1996-2001

1996: Poursuite de la transformation

Malheureusement, en 1996, Monsieur H est décédé. Gamma est alors devenu président du conseil de Sidéral. Plusieurs éléments importants dans le développement de ses connaissances sont rattachés à ce poste. Tout d'abord, il y a bien sûr la poursuite de la transformation de l'entreprise pour qu'elle soit consacrée aux médias avec de la télé, de la radio et de l'affichage.

L'acquisition d'Élitemédia: étape principale de la transformation

Sidéral avait auparavant quatre licences: deux de télévisions payantes, l'une en français, l'une en anglais, et deux services pour enfants: *Family Channel* et Canal Famille. Quand est venu le temps opportun, en 1997, Sidéral est devenu actionnaire minoritaire de Radioassociation en rachetant la part de 27 % de Charles Sirois, que Gamma connaissait déjà parce qu'il travaillait ensemble chez Fido. Gamma travaillait aussi avec Normand Beauchamp qui avait été son gourou du marketing chez Élitemédia et Paul-Émile Beaulne. Ce dernier était son spécialiste de la programmation, il était très créatif. Depuis 1972, ils sont de très bons amis et se voient régulièrement. Ainsi, après quelques années comme actionnaire minoritaire, Sidéral a manifesté à M. Beauchamp son intérêt pour l'achat de Radioassociation. Ainsi, rapidement, Sidéral a reçu une réponse favorable des deux associés; ils étaient prêts à analyser la possibilité de vendre. En 2000, Sidéral a donc acheté Radioassociation pour la somme de 224 millions. Dans le groupe Radioassociation, il y avait de la radio ainsi que deux services de télévision, soit Musique Plus et Musimax. Radioassociation incluait aussi Ovni, une petite compagnie d'affichage. Aujourd'hui, Ovni est devenu la division qui possède cinq mille enseignes. Elle vend de la publicité partout au Québec et en Ontario. Ce service d'affichage a conclu, en 2009, un contrat de vingt ans avec la ville de Toronto. C'est une très grosse affaire; c'est le plus gros contrat en Amérique du Nord lié à la fourniture d'équipements publics, de toilettes, de poubelles, de bancs, d'abribus, etc. dans les rues de la ville de Toronto en échange du droit de mettre de la publicité sur les abribus. De plus, en échange, Sidéral partage les revenus avec la ville. Donc, Sidéral est désormais dans trois domaines: radio, télévisions spécialisées ou télévision payante, et affichage.

Subséquentement, parce que Sidéral possédait Radioassociation, elle avait la moitié des actions de CKAC, qui était l'une des trois stations les plus populaires de Montréal. L'autre moitié des actions était détenue par Élitemédia, entreprise dont

Gamma avait été le président entre 1974-1981 et où il était encore membre du CA. Ainsi, Gamma a dit au président d'Élitemédia que «si jamais les fils et la fille de monsieur Philippe désiraient vendre, Sidéral était intéressé». Le refus initial s'est rapidement changé, l'après-midi même, en acceptation de vente. Ainsi, en 2001, Sidéral a acheté les stations de radio du Québec et des Maritimes d'Élitemédia au coût de 255 millions. Sidéral devenait donc propriétaire des stations qui incluaient, par exemple, certaines stations radiophoniques très connues dont Gamma avait participé au lancement de certaines plusieurs années auparavant, et maintenant «il les rapatriait» chez Sidéral.

Cette fusion a été un grand moment de l'histoire de la radio. La fusion a malheureusement traîné deux ans et demi devant le bureau de la concurrence. Sans ce long délai, CKAC serait peut-être encore numéro un. Pendant cette période d'attente, ces stations n'avaient plus de direction parce que Sidéral n'avait pas le droit de s'impliquer et que les anciens propriétaires étaient partis. CKAC a donc commencé à perdre son auditoire et ses animateurs principaux. Sidéral ne pouvait même pas empêcher ça; elle ne pouvait même pas faire d'offres pour essayer de les garder. C'est bien dommage que ça soit arrivé de la sorte. Finalement, Sidéral est entré dans le domaine radiophonique avec des réseaux bien établis.

Poste 11: Sidéral Media Inc., président du conseil, 2001 — ...

Plus récemment, en 2007, Sidéral a acheté les stations de Manuel Radio inc. Donc, Sidéral est désormais le plus gros radiodiffuseur au Canada dans presque toutes les provinces du Canada, sauf à Terre-Neuve. Dans le secteur de l'affichage, Sidéral est devenu très important en Ontario et au Québec et ils vont probablement conquérir d'autres marchés.

Gamma aime toujours ce qu'il fait, et les dirigeants de Sidéral l'endurent, alors il reste actif dans l'entreprise. Parce qu'il le souhaite, il garde un pied dans les opérations d'une façon importante, bien qu'officiellement, il soit semi-retraité depuis probablement 2007, ce qui dans le fond n'a pas changé grand-chose. Mais, il lui arrive parfois de prendre congé le vendredi après-midi. En 2011, à titre de président du conseil, il est toujours responsable des affaires gouvernementales, des relations avec l'industrie, c'est-à-dire avec les associations, telles que l'association des radiodiffuseurs, etc. Il est également responsable des relations avec les organismes de réglementation, qu'il s'agisse du CT, de la Commission du droit d'auteur ou du Bureau de la concurrence.

De plus, en 2011, Gamma travaille aussi à temps partiel, jeudi ou mercredi, toujours pour le même cabinet d'avocats. Il y trouve encore une belle équipe et les rapports entre les gens sont simples, les gens sont drôles et ils savent s'amuser. C'est une belle bande qui travaille bien ensemble. Bien que ce soit maintenant un gros cabinet, ils ont

su garder cet esprit et le travail y a toujours été aussi plaisant. Gamma travaille beaucoup avec M^e Pierre Marc Johnson, qui est aussi un avocat-conseil. Ce dernier est responsable, pour le Québec, des négociations entre le Canada et l'Union européenne et il a participé, avec monsieur H., au NAFTA et aux traités de coproduction avec l'Europe, entre autres. Il est bien heureux de pouvoir partager son temps entre le cabinet d'avocat et Sidéral.

Implications

Depuis presque 40 ans, Gamma est membre du conseil d'administration et président du comité exécutif d'une compagnie d'assurances. Par ailleurs, il est aussi président du conseil d'une société d'éoliennes, et ce n'est pas un rôle distant ce qu'il n'aimerait pas. Il s'implique beaucoup dans la société *Bloomfield Renewable Power Fund*. Cette dernière possède des centrales hydroélectriques au Canada et aux États-Unis ainsi que des éoliennes au Canada. Il est également sur le conseil d'administration de la compagnie Terre Etoile Canada. Cette dernière est une compagnie de satellites qui va distribuer des données partout en Amérique du Nord. Ces services viennent récemment d'être lancés il y a quelques mois. Il est aussi sur plusieurs autres conseils comme ceux-là. Gamma est administrateur et actionnaire de trois petits Fonds d'investissement régionaux (FIER) qu'administre Charles Sirois. Ils doivent avoir et financer au total une cinquantaine d'entreprises en démarrage.

Malgré ces nombreuses implications, il n'a mentionné aucune d'entre elles comme étant significatives dans le développement de ses connaissances. Cependant, elles sont toutes interreliées. Gamma précise que lorsqu'il a été sur le CA de Téléglobe, il sortait du CT. Tout de suite après avoir été sur le CA de Téléglobe, il a été sur le CA de Microcell. Évidemment, il a appris un certain nombre de choses qui étaient bénéfiques pour les rôles qu'il a été appelé à jouer plus tard. Ces participations et ces engagements sont tous liés, à part peut-être l'hydro-électricité. Mais, il a connu cette forme d'énergie à la Baie-James avec Bechtel, donc tout se recoupe à un moment donné. Bien qu'il soit d'accord avec le fait qu'il a plus d'outils dans son coffre aujourd'hui qu'il n'en avait lorsqu'il était avocat à Trois-Rivières, il mentionne qu'il a dû aussi en perdre, et puis qu'il y en a sûrement certains qui y étaient, mais qui sont peut-être moins adaptés à présent.

Maintenant, Gamma s'implique beaucoup dans la maison Saint-Gabriel, un musée montréalais méconnu dans le quartier Pointe-Saint-Charles. Ce musée est la plus vieille résidence au Canada, bâtie au temps de Marguerite-Bourgeoys. La maison qui accueillait les Filles du Roy est toujours au même endroit. La maison est devenue un musée qui appartient aux sœurs de la congrégation Notre-Dame. Il est sur le CA de ce musée et il y est assez actif. Le musée l'intéresse premièrement parce qu'il désire encore redonner à la communauté et parce qu'il trouve que l'on ne parle malheureusement pas beaucoup de notre histoire. Les gens des États-Unis viennent

visiter ce musée parce qu'il est la deuxième attraction à voir à Montréal selon la revue *Fodor's*. Ainsi, les gens qui achètent cette revue viennent tous voir le musée. Malheureusement, ce n'est pas le cas des Montréalais; ils ne connaissent pas ce musée qui est pourtant un bijou, un joyau méconnu.

La chance, des équipes

À la mi-décembre 2009, il y a eu un souper pour la maison Saint-Gabriel. À sa table, il y avait cinq anciens collègues d'Élitemédia, puis à la table voisine, il y avait Pierre Béland, son plus grand ami, qui est copropriétaire de Métromédia avec quatre autres gars. Il y avait aussi Pierre Arcand, qui était leur chef d'information à l'époque et qui a été président d'Élitemédia. M. Arcand est aujourd'hui, en 2012, ministre québécois du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. Normand Beauchamp est, toujours en 2012, administrateur de Sidéral. Gamma estime être bien chanceux d'avoir plusieurs personnes, contacts autour de lui. Plusieurs restent des amis, des gens qu'il respecte beaucoup, mais il réitère qu'il ne les a pas «placés». Il a fait ça correctement, c'est-à-dire qu'il ne les a pas transformés, mais il les a plutôt déplacés vers des postes parfaits pour eux, puis il est allé chercher des gens avec lesquels il voulait bâtir une équipe. C'est ce qu'il avait fait à Élitemédia. C'est ce qu'il a fait chez Sidéral. Sa méthode a toujours fonctionné. Ainsi, au point de vue des affaires, la clé de son succès, le fil conducteur, a été de bâtir des équipes, et ces équipes sont encore toutes en place. Tout le monde est là. Il n'y a que lui qui est, semi-retraité. Ça fait plus de vingt ans qu'ils travaillent ensemble sur toutes sortes d'affaires.

Gamma garde vivant son réseau. Par exemple, il garde contact avec Monsieur F., l'ancien ministre, qui est toujours présent dans le domaine. Monsieur F. a toujours été quelqu'un qui a aidé Gamma à comprendre ce qui se passait en politique. Tous les ans, Gamma fait un souper avec «sa vieille gang», ce sont tous des gens qu'il respecte beaucoup. Il y a Michel Arpin, Dean Proctor, André Tremblay, ancien président de Microcell, qui travaillait avec Charles Sirois. Ce sont des gens qui continuent à consulter Gamma ou à le mettre sur leur conseil d'administration, ou qui lui proposent des choses comme ça.

L'utilité de ces rencontres, de ces relations (*contacts*) est palpable. Il y a des gens qui ont travaillé pour lui chez Sidéral, et qui travaillent désormais chez Québecor par exemple, le gros concurrent de Sidéral. Ainsi, lorsqu'ils négocient des contrats d'affiliation avec Sidéral, évidemment, ils ont une attitude de travail différente de celle qu'ils ont avec d'autres entreprises. Ils ont une relation différente parce qu'ils ont travaillé ensemble et qu'ils savent bien que s'il y a un problème, ils vont en entendre parler.

Il a été chanceux de rencontrer tous ces gens, de travailler avec eux et d'apprendre d'eux. Dans son ensemble, ce ne sont vraiment pas les cours qui lui ont été le plus utiles dans son développement, mais c'est plutôt de travailler avec des gens (*Faire*), puis de mettre ensemble les différentes connaissances qui lui ont été utiles. Il ne prétend pas que c'est toujours la formule pour aujourd'hui, mais c'est la formule qu'il a connue. Ainsi, la chance est toujours de la partie pour Gamma: «Je suis chanceux... là, c'est vrai. Je ne blague pas. Il a peut-être eu six mois puis une nuit, quand je suis sorti du Grand Séminaire, puis six mois quand je me suis fait mettre dehors du journal qui ont été plus difficiles, mais tout le reste du temps, ça a bien été». Il a aussi été chanceux du côté familial, il a été vraiment gâté.

C.4 Cas Delta

Poste 0: Pré insertion, 1961-1982

Delta est né en Europe en 1961. Peu de temps après sa naissance, sa famille quitta le vieux continent pour revenir en Amérique du Nord, puis au Québec. Dès la petite école, il précise qu'il a déjà de la facilité à parler devant un groupe. À titre d'exemple, il mentionne qu'en première année, à Saint-Boniface dans l'Ouest canadien, les religieuses le faisaient lire devant les autres élèves, notamment devant la classe de quatrième ou de cinquième année, car il lisait déjà le français un peu mieux que le Manitobain francophone moyen. Il se prêtait assez facilement à ce genre d'exercice; il ne se sentait pas terrifié. Bien que son père PR0.1 (*Famille et amis* n°25) ait l'air assez réservé, il s'exprime facilement devant un public. Il croit posséder ces mêmes qualités de communicateur APP0.1.1, nous y reviendrons plus loin.

Delta vient d'une famille de type militaire. Son père était un officier supérieur dans l'armée canadienne PR0.2 (*Famille et amis* n°25). Ses parents sont des gens assez privés, ils n'avaient pas de réseau professionnel. Le monde des affaires n'était pas présent à la maison. Son environnement familial était un monde intellectuel, un monde de service public. Il a donc découvert le secteur des affaires quand il a commencé à travailler. Chez les militaires, il y a beaucoup de décorum, de traditions, et ce, particulièrement dans le cas des officiers supérieurs. Les militaires forment une communauté très unie où il existe des liens de longue date entre les membres. Ainsi, certains amis de son père sont des ex-compatriotes qui ont fait la guerre avec lui. Ces liens solides engendrent de nombreuses réceptions entre collègues. Bien que ces gens socialisent fréquemment, son père n'a jamais parlé de sa vie militaire. C'est sûrement pourquoi sa mère n'a jamais voulu que la famille vive dans un contexte militaire. Par conséquent, ils n'ont jamais habité sur une base militaire. La vie militaire de son père était quelque chose qui lui appartenait individuellement. Elle existait sans que le reste de la famille y soit exposée quotidiennement. Il y avait une coupure franche entre le travail de son père et la vie de famille. En effet, il n'a jamais entendu son père parler de travail à la maison. C'était même une règle non écrite: «Il y a le monde du travail, et il y a la maison, puis, tu n'amènes pas ton travail à la maison». APP0.2.1. Ainsi, lorsque Delta quitte le bureau, il dit décrocher complètement (*to switch off*). Cette scission entre son travail et sa vie personnelle est nette. Au point où aujourd'hui, sa conjointe peut affirmer qu'elle n'a jamais vu quelqu'un avec des responsabilités semblables et qui en parle aussi peu à la maison. Le soir et la fin de semaine, il agit comme s'il avait un emploi avec très peu de responsabilités, comme s'il était un «concierge dans un petit bloc». Il ne parle donc jamais, ou très rarement, de son travail; ses activités en soirée n'ont donc aucun rapport avec le travail. La séparation entre les deux univers est franche: «Ça, je pense que je l'ai héritée tout simplement parce qu'encore là, on a tendance à répliquer les choses qu'on a vécues».

Toutefois, lorsqu'il travaille, il le fait de manière complète, affirme-t-il. Il y a toujours une cloison très étanche entre le monde du travail et le monde personnel, sauf dans de rares occasions. À l'opposé de nombreux Japonais qui pratiquent beaucoup la socialisation extra organisationnelle, il affirme ne faire aucune activité avec des collègues ou des personnes liées à son travail à l'extérieur du travail. Sa relation avec M. Gaztanbera, l'ancien président-directeur général (PDG) dans les postes 4 et 5, a peut-être été l'exception à la règle, parce qu'ils se voyaient la fin de semaine pour jouer au golf. Aucune autre personne liée au travail n'est un ami qu'il voit la fin de semaine ou le soir.

Bien que son père fût militaire, il ne croit pas pour autant avoir une approche de type «militaire» dans ses fonctions de PDG. Par contre, il est tout de même au service de l'entreprise APP0.2.2, et il sait qu'il n'est qu'un parmi d'autres APP0.2.3. Pour terminer, les derniers apprentissages qui découlent de l'emploi de son père sont le résultat des nombreux déménagements de sa famille. Tous les deux ans, sa famille déménageait; il devait donc apprendre et s'adapter rapidement APP0.2.4. «Quand tu bouges aux deux ans, si t'apprends pas, si tu t'adaptes pas rapidement [...], tu ne suis pas le rythme». Il pense que ces expériences ont été bénéfiques dans la mesure où il a toujours été capable de s'adapter assez rapidement aux situations. De plus, Delta a souvent dû s'intégrer à de nouveaux milieux, puis les quitter définitivement et n'a jamais eu de difficulté à le faire APP0.2.4. En conséquence, Delta n'accorde pas d'importance aux souvenirs de son enfance et de son adolescence parce ce n'était pas un passé qui était durable. Savoir s'adapter rapidement est l'un des apprentissages qui lui ont été utiles tout au long de sa vie. Il cite un exemple impressionnant: une semaine de 2010, l'entreprise pour laquelle il travaille a abandonné une transaction majeure de plusieurs milliards de dollars; une demi-heure après cette annonce, aucune trace de cette histoire n'était visible dans son bureau et il affirme qu'il avait passé à autre chose, comme si la transaction n'avait jamais existé.

Stabilité

Malgré ces déménagements fréquents, Delta mentionne provenir d'une famille très stable PR0.3. Il se dit très chanceux d'avoir un noyau familial stable qui lui a inculqué certaines valeurs et une certaine rigueur de travail et de fonctionnement APP0.3.1. Il a donc vécu une dualité intéressante: stabilité familiale, mais instabilité du milieu social plus étendu. Il avait une stabilité familiale parce que le noyau familial, ses parents, forme un couple très stable. Ses parents vivent toujours ensemble, ils projettent une très grande stabilité APP0.3.2 et sont un exemple pour lui, car ils sont toujours très calmes et en possession de leurs moyens APP 0.3.3. Il pense que ses parents lui ont appris cette attitude par osmose: «On est un peu comme nos parents dans, dans une large mesure». Cette stabilité personnelle, il l'apprécie encore aujourd'hui en tant que PDG d'une des plus grandes entreprises du monde

dans le secteur énergétique. Selon lui, cet élément de stabilité interne à l'individu est essentiel pour un PDG, car il y a beaucoup d'instabilité et de turbulences externes ou internes dans le milieu des affaires. Dans son cas, la turbulence est externe à lui, puisqu'il se sent stable personnellement. Il ne se sent pas «tirailé ou tenaillé comme individu». Comme il n'a jamais eu à se préoccuper de ses assises, il a pu consacrer son énergie, et ses talents à faire autre chose.

Harmonie

Dans cette famille, le conflit n'existe pas APP0.3.4. Il n'a jamais entendu son père crier, il n'a jamais entendu ses parents se disputer, il ne les a jamais vus se boucher. Parfois, ses parents haussaient la voix, mais sans plus. À l'occasion, un petit commentaire acerbe, mais toujours teinté d'humour était formulé. Ses parents sont les meilleurs amis du monde tout en ayant chacun leur vie et leurs activités. Ils ont probablement vécu des moments plus difficiles, comme tous les couples, mais jamais les enfants n'y étaient exposés. Il souligne que d'autres types de problèmes auraient été créés, si en plus des déménagements fréquents, il y avait eu à l'intérieur de la maison de l'instabilité. Pour lui, cet environnement familial stable a été déterminant dans son développement.

Amitiés

Delta a des amis de longue date PR0.4, même s'il s'est beaucoup déplacé pendant une longue période de temps. Il vit aujourd'hui à Montréal. Ses amis de longue date font partie, de façon claire, tout comme sa famille de son noyau stable, de ses références APP0.4.1. Le midi de la deuxième entrevue, il dînait justement avec un ami qu'il connaît depuis l'âge de trois ans. Il y a certains amis qu'il voit moins souvent, mais bien qu'ils se voient moins souvent qu'à l'époque, il considère Yves-André, par exemple, comme un ami, et ce, pour la vie. Il a des amitiés très stables, mais en même temps il ne se laisse pas approcher facilement. Il fait preuve d'une très grande prudence en amitié.

Il y a des apprentissages qui découlent de ces vieilles amitiés qui, pour certaines, ont évolué avec le temps. Certaines vont au-delà de l'amitié, de la socialisation ou d'un cadre de référence personnel. À titre d'exemple, il a un bon ami, monsieur Pierre, avec lequel il a développé une très grande amitié et avec lequel il fait aussi des affaires APP0.4.2. Cet ami s'est impliqué dans la politique à différentes périodes de sa vie, tout comme Delta, qui a fait de la réflexion politique (*policy thinking*) APP0.4.3. Bien qu'il n'ait jamais été un acteur politique sur le terrain, il s'est intéressé à ces aspects de la politique en partie grâce à leur relation d'amitié qui a évolué avec les années. Ni l'un ni l'autre ne travaille dans ce domaine, mais cette

implication fait en sorte qu'il s'intéresse et s'implique encore aujourd'hui, entre autres dans un effort de réflexion dans le secteur universitaire. Cette relation basée sur l'amitié est également marquée par des projets communs et des actions communes.

Polytechnique

Entre 1978 et 1982, de façon un peu précoce, il a suivi une formation en génie civil à la Polytechnique de Montréal PR0.5. Il a commencé sa formation à dix-sept ans, car en déménageant tous les deux ans, il a pu sauter deux années en passant du système d'éducation ontarien français au système québécois et vice versa, puis en faisant un cours d'été équivalent à un cours de mathématiques d'une année complète avec son père, qui est très bon en mathématiques, en physique et en astrophysique, notamment. Delta a donc saisi l'occasion de sauter deux ans ce qui lui a permis d'arriver rapidement à l'université. Il estime s'être retrouvé dans le programme de la Polytechnique un peu par hasard; il n'était pas bon en composition écrite, il n'aimait pas la mémorisation, mais il était fort en mathématiques.

Un ingénieur civil est ordinairement spécialisé en structures (bâtiments, ponts, barrages, lignes de transmission d'énergie), mais Delta n'a jamais pratiqué le génie civil, c'est-à-dire qu'il est un ingénieur «non pratiquant». Au départ, il estimait n'avoir fait aucun apprentissage déterminant durant ses cours universitaires. Cependant, avec le recul fourni par le temps entre les deux entrevues, il a trouvé un apprentissage fort important lié à ses études: une façon de raisonner. Ainsi, la formation en génie PR0.5 (*Éducation formelle* n°19) est, selon lui, une formation de l'esprit APP0.5.1 différente du droit ou d'autres études. Le génie est une façon d'organiser ses idées APP0.5.2 et de réfléchir à un problème d'une façon très rationnelle APP0.5.3. Il est donc devenu quelqu'un qui réfléchit et qui aborde une situation sur une base assez rationnelle, mais avec une dose d'intuition peu répandue chez les ingénieurs. Cette capacité d'organiser ses idées et d'aborder un problème rationnellement vient essentiellement d'une formation plus scientifique qu'humaniste.

Association

Durant ses études, en 1980 et 1981, il a été président de l'Association des étudiants de l'École Polytechnique de Montréal PR0.6 (Association n°23). Ainsi, avec d'autres personnes de l'association étudiante ils opéraient une coopérative APP0.6.1: ils avaient un budget APP0.6.2, ils avaient des employés APP0.6.3, ils géraient une cafétéria APP0.6.4, ils investissaient APP0.6.5, ils étaient propriétaires d'actifs APP0.6.6, etc. Cette expérience dans associative lui a aussi permis d'apprendre à travailler avec des personnes qui ont des rôles d'influence, des rôles plus politiques,

mais qui n'ont pas des rôles d'autorité APP0.6.7. Il a aussi fait certains apprentissages importants liés aux rôles d'influence et à la capacité de faire avancer ses idées par d'autres personnes APP0.6.8. Delta est très conscient qu'une décision dans une entreprise ne se prend pas seul, ainsi faire avancer ses idées signifie qu'ultimement, il est nécessaire d'essayer de convaincre les gens. Il faut que plusieurs personnes s'associent pour qu'une décision soit prise ou qu'un projet se concrétise. Les derniers apprentissages significatifs qu'il souligne se situent au niveau du leadership, de la responsabilité par rapport à un groupe APP0.6.9 et de la gestion des conflits APP0.6.10 dans l'Association étudiante, et il y en avait.

En résumé, son expérience dans l'Association étudiante a été très déterminante. Ce sont particulièrement ses capacités de gestion du changement et d'adaptation rapide qui ont essentiellement été mises à contribution dans cette implication.

La politique, Attirance et engagement

Delta semble avoir eu une attirance sérieuse pour la politique. Celle-ci a débuté durant son passage à la Polytechnique où il a été, entre autres, président de sa classe, de son association étudiante et de sa Faculté. Pendant cette période d'engagement importante en politique universitaire, certaines gens de son entourage lui ont demandé de participer à une réflexion d'une fin de semaine. C'est en acceptant cette offre intéressante que l'engrenage se met en marche, il y rencontre des membres du comité de réflexion sur l'avenir de la santé, de l'éducation au sein du Parti libéral du Québec. À la suite de ses interventions pendant ces rencontres, on lui offre de faire partie de la commission politique. Après l'avoir élu, les gens le laissent faire ce qu'il veut rapidement. Cette période d'activités étudiantes militantes et politiques a duré jusqu'à la fin des années 1980 PR0.7 (Association n°23). Par la suite, il s'est engagé plus sérieusement dans le Parti libéral du Québec, où rapidement il s'est retrouvé responsable du programme du Parti, puis membre du comité exécutif national jusqu'en 1994. Il estime avoir eu cette opportunité parce qu'il était au bon endroit, au bon moment; il n'avait pas un plan de carrière précis. Il s'impliquait parce qu'il aimait le faire et parce que les gens qu'il rencontrait étaient intéressants. Il a ainsi connu des gens qu'il revoit aujourd'hui et qui occupent maintenant des postes variés dans la sphère de la société québécoise. Il aurait pu s'impliquer dans d'autres choses que la politique, mais il a trouvé cette expérience plaisante et intellectuellement stimulante.

Pour Delta, une carrière se développe aussi grâce au réseau social d'une personne, grâce à un engagement qui déborde le cadre d'un emploi donné. Ainsi, dans les associations étudiantes où il s'était impliqué, il s'est fait des contacts, des amis qu'il a encore aujourd'hui. Certaines de ces rencontres l'ont amené à s'impliquer dans autre chose, au-delà de ses études, qui ne lui créaient pas un stress trop important. Il a donc rencontré de nombreuses personnes extrêmement intéressantes et stimulantes telles

que le défunt monsieur Robert Bourassa, premier ministre du Québec sous la bannière du Parti libéral du Québec à deux reprises: du 12 mai 1970 au 25 novembre 1976, puis du 12 décembre 1985 au 11 janvier 1994. Comme individu, Delta estime avoir beaucoup appris de ces rencontres.

Parmi les apprentissages qu'il est en mesure d'associer à ses implications en politique, il mentionne d'abord ceux touchant les communications, c'est-à-dire ceux liés à l'importance et à la force de la communication APP0.7.1. Pour lui, la pensée politique est fondamentalement de la communication. Les grands politiciens de ce monde étaient tous de grands communicateurs. Il cite René Lévesque, premier ministre du Québec de 1976 à 1985, qui était selon lui et plusieurs autres un grand communicateur; John F. Kennedy, aux États-Unis, qui fait encore parler de lui aujourd'hui, malgré son court passage à la présidence, parce qu'il était un grand communicateur; tout comme Charles de Gaulle, en France; ou Winston Churchill. Delta estime que la force et l'importance de la communication influencent tout ce que nous faisons, car rien ne se fait seul, les choses se font à travers les autres APP0.7.2. «Ultimement, pour que les choses se fassent, il faut pouvoir les expliquer, les mettre en contexte, et ainsi rallier les gens à notre point de vue, à s'y reconnaître, pour qu'ils convainquent d'autres gens et fassent bouger les choses à leur tour».

Poste 1: Secteur énergie, ingénieur civil, directeur des secteurs manufacturiers, de la distribution, puis des ventes, 1982-1988

En 1982, lorsque Delta est sorti de l'université, le contexte économique était difficile; même les meilleurs candidats avaient des perspectives d'emploi restreintes. Delta avait essentiellement le choix entre trois employeurs. Le premier choix était Procter & Gamble (P & G) Canada, filiale d'une compagnie multinationale américaine spécialisée dans les biens de consommation courante, d'hygiène et les produits de beauté personnelle. Le siège social de P & G est situé à Cincinnati dans l'Ohio. En 2005, la société P & G employait 110 000 personnes et avait plus de 50 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Le deuxième choix était une compagnie française dans le secteur de l'acier. Le troisième et dernier choix était Nautilus. Il ne voulait pas vraiment travailler chez P & G parce que ce poste aurait nécessité un déplacement en Ontario dès son entrée en fonction et il ne voulait pas déménager encore une fois. Voici un exemple des effets de grandir dans une famille «militaire», qui déménage tous les deux ans.

Pour sa part, Nautilus Canada qui est une entreprise dans le secteur de l'énergie lui offrait un poste à Montréal aux conditions intéressantes et avait une bonne réputation. Il a donc commencé à travailler pour Nautilus en tant qu'ingénieur au sens large du terme, parce que son poste demandait plus de connaissances liées au génie mécanique qu'au génie civil, ce qu'il avait étudié. Il n'a pas choisi expressément ce secteur d'activité, mais il a tout de même choisi une entreprise qui lui paraissait intéressante.

Il n'avait toujours pas une grande planification de carrière à ce moment. Cependant, il a travaillé deux mois à Montréal, puis Nautilus lui a offert un emploi à Halifax, en Nouvelle-Écosse au Canada PR1.1 (Assignation expatriée n°3). La Nouvelle-Écosse est une province canadienne, située sur la côte est du pays. Delta a dû travailler à Halifax pendant trois ans, ce qui ne lui a pas nécessairement plu. Malgré l'insatisfaction d'avoir été muté dans cette ville lointaine, avec du recul, il est conscient que ça a été une excellente décision, car Nautilus est une entreprise qui l'a particulièrement aidé dans son développement. Étant donné qu'il avait été engagé dans un contexte de développement d'affaires important, il a donc changé quatre fois de poste. Il a eu des expériences très variées: «Ils le trempaient dans différentes sauces, divers projets, diverses opportunités et diverses choses,» qui lui ont permis de faire des apprentissages variés.

Avec l'expérience qu'il a maintenant, il peut aujourd'hui mesurer l'amplitude des risques que Nautilus a pris avec lui. C'était une entreprise qui tolérait un certain amateurisme de la part des employés occupant les postes de plus bas niveau. Par contre, ce n'est pas le cas pour les postes de plus haut niveau, où les gestionnaires sont plus encadrés et la marge de manœuvre plus serrée. Cette façon de faire, cette latitude, a forcé Delta à apprendre rapidement. Ainsi, il réalise aujourd'hui que de choisir un ingénieur de district à Halifax PR1.1 pour combler un poste de directeur adjoint dans une usine de production (*manufacturing*) APP1.1.1, sans qu'il n'ait jamais fait ce travail et sans lui offrir la moindre formation, en lui disant «Voilà ton nouveau travail!», était vraiment de l'apprentissage à la vitesse grand V. Nautilus était indubitablement une entreprise qui accélérât le développement des employés, parfois avec succès, parfois avec moins de succès. Malheureusement, il y a des employés qui échouaient à cause de ce processus de développement accéléré. Par contre, ceux qui réussissaient avaient un développement de bonne qualité. Delta pense que cette pratique de placer ses employés en mode «apprentissage rapide» a fait une partie du succès de Nautilus en tant qu'entreprise mondiale.

Des apprentissages déterminants ont découlé de cet emploi. Parmi les plus déterminants, il mentionne avoir appris la capacité de travailler dans un environnement culturel complètement différent APP1.1.2. Les Maritimes étaient l'un des rares endroits au Canada que Delta n'avait pas connu pendant les déplacements familiaux. Les gens des Maritimes sont très chaleureux, mais les Maritimes et le Québec sont très différents. Au niveau du travail, malgré ses 21 ans, il avait une autonomie complète, APP1.1.3. Il travaillait au *District Office* à Halifax et il fournissait les services d'ingénierie à l'équipe en place; c'était essentiellement de la gestion de petits projets APP1.1.4. Au point de vue fonctionnel, il relevait d'un supérieur qui était à Montréal. Delta était chargé du Nouveau-Brunswick, de l'île du Prince-Édouard et de la Nouvelle-Écosse et il faisait à peu près ce qu'il voulait. C'était intéressant d'avoir beaucoup d'autonomie.

Encore une fois, bien qu'il ait accepté de travailler à Halifax «à reculons», en fin de compte, cette décision a été excellente pour son développement.

Expériences diverses

Les différents postes qu'il a occupés chez Nautilus lui ont permis de découvrir les syndicats et leurs différents rôles APP1.1.5, la gestion de personnel dans le cadre de conventions collectives APP1.1.6, la gestion de situations de conflit APP1.1.7, etc. En résumé, c'est chez Nautilus que Delta a assumé pour la première fois des responsabilités de gestion au sens global du terme APP1.1.8.

Patrons

Delta estime avoir toujours eu des patrons exceptionnels qui étaient d'abord et avant tout des gens très humains. Étant donné qu'il est entré jeune sur le marché du travail, il n'a jamais été en concurrence avec ses patrons qui avaient au moins dix ans de plus que lui. Ainsi, aucun patron ne l'empêchait d'avancer ou ne se sentait menacé par sa présence. Par conséquent, il y a des gens, notamment des patrons, qui ont joué un rôle significatif dans son développement. Messieurs Carol Bustovska et Germain Fréchette ont été particulièrement importants dans son développement.

Monsieur Fréchette a été son premier patron sur le marché du travail, ce qui laisse une marque indélébile fort pertinente pour la suite de son développement selon Greenhaus et al. (2000). Il y a de très grands apprentissages qui découlent de sa relation avec M. Fréchette et des observations qu'il a faites sur sa conduite PR1.2 (*Supérieur actuel* n°15). M. Germain Fréchette possédait des qualités humaines APP1.2.1, ce qui n'est pas le cas de tous les ingénieurs. Il avait le souci de développer le potentiel des autres APP1.2.2, une valeur primordiale de Nautilus, qu'il incarnait parfaitement. M. Fréchette était humain, mais sans le côté affectif de M. Bustovska, dont la présentation suivra. C'est-à-dire qu'il comprenait les autres, il comprenait leurs motivations, il fournissait de la rétroaction (*feed-back*) sur leur performance et il disait les choses très franchement. M. Fréchette était quelqu'un qui, systématiquement, lui disait tous les six mois ce qui allait bien, ce qui allait moins bien, et ce qu'il souhaitait qu'il fasse. Une telle rétroaction permettait à Delta d'apprendre beaucoup APP1.2.3.

Il croit avoir été chanceux. Il aurait pu tomber sur un patron qui l'aurait ignoré parce qu'il était trop occupé ou qu'il gérait sa propre carrière. M. Fréchette donnait l'impression qu'il ne gérait pas sa carrière, mais bel et bien celle de ses employés, c'est-à-dire qu'il voyait au développement des compétences de ses employés. Ainsi, M. Fréchette est l'une des rencontres importantes pour Delta.

Monsieur Bustovska

Le deuxième patron de Delta a été monsieur Carol Bustovska. M. Bustovska était un bon Polonais montréalais et il avait de belles valeurs personnelles, même si ce n'était pas un très bon gestionnaire. Il a été en contact avec lui moins de deux ans, mais il a pu amplement le côtoyer PR1.3 (*Supérieur actuel* n°15). M. Bustovska était, comme M. Fréchette, quelqu'un de très humain qui inspirait le respect, qui suscitait une adhésion naturelle APP1.3.1 parce qu'il était comme il était, avec ses défauts et ses qualités, il était entier APP1.3.2. Il était aussi très chaleureux et donc, les gens l'appréciaient APP1.3.3. M. Bustovska a permis à Delta de faire indirectement certains apprentissages, sur sa façon d'agir et d'être puis les résultats qu'il obtenait. Bien que cette façon d'être et d'agir très humainement ait des forces importantes en matière d'adhésion naturelle par exemple, elle a aussi des limites et n'est pas suffisante à l'exercice d'un leadership performant. Ainsi, en côtoyant cette façon d'être, Delta a vraiment appris, mais ne l'adopte pas forcément pour autant. En effet, les gens ne vont pas voir Delta par affection APP1.3.4.

Ainsi, Delta ne croit pas du tout être le même type de personne que ses deux premiers patrons; les gens ne vont pas vers lui parce qu'ils pensent qu'il est leur meilleur ami. Avec lui, les gens sont un peu plus prudents, ils le respectent et veulent discuter avec lui, mais, dans les corridors de son lieu de travail actuel, personne ne va dire: «Oh wow, Delta, c'est le gars avec qui on voudrait aller prendre une bière ce soir». Il pense que le poste de PDG, qu'il occupe depuis, crée peut-être une certaine distance naturelle. Pourtant, d'autres PDG qu'il a connus possédaient un côté affectif, un autre côté du leadership, et ils s'exprimaient naturellement. Il cite M. Gaztanbera, un autre de ses patrons qui suscitait le respect, une adhésion avec des bases affectives, sans créer de distance avec ses subordonnés. M. Gaztanbera était celui avec qui «ça serait le fun d'aller prendre une bière».

Dans ce sens, il souligne la place de l'image politique dans la campagne électorale opposant John Kerry et Georges W. Bush aux États-Unis. Ce qui avait beaucoup nui à John Kerry, et la raison pour laquelle il a perdu, c'est la question que posaient les sondeurs américains à la population: «*With whom would you prefer to have a beer on Friday night?*» Systématiquement, les gens répondaient à cette question: Georges W. Bush. John Kerry pouvait être respecté et intelligent, mais il ne passait pas, car les Américains ne se voyaient pas aller prendre une bière avec lui. Même s'il admire cette facette du leadership, il ne veut pas développer davantage cet aspect humain, car ce n'est pas dans sa nature et ne correspond pas à sa personnalité.

Planification de carrière

Nautilus avait une communication interne très structurée et des systèmes internes très solides. Quelqu'un dans l'entreprise, que Delta ne peut nommer exactement, avait un

plan de développement de carrière pour lui. Pourtant, il n'était que dans la vingtaine et n'occupait pas un poste si important dans l'entreprise. Ce plan a fait en sorte qu'il a progressé, qu'il a eu plusieurs postes et qu'il a été exposé à différentes facettes de l'entreprise. Lorsque Delta a annoncé sa démission, il a eu la preuve de l'existence de ce plan, car le patron de son patron est venu le voir pour lui dire: «On est déçu. Voici ce qui était prévu pour toi». Cette personne était capable de lui dire ce qui l'attendait dans les six prochains mois: il devait aller à Londres, puis à Calgary. Un déménagement dans cette ville de l'Ouest canadien ne l'intéressait pas particulièrement, il n'est donc pas resté.

Toronto

Toujours pour le compte de Nautilus, il a été dans cette ville neuf mois seulement, et il a surtout parlé de choses périphériques au travail: il a aimé la ville, les gens l'ont bien accueilli. Il n'a mentionné aucun apprentissage découlant de cette courte période passée à Toronto. La courte durée de cet emploi a été abrégée davantage, car dans les derniers mois, il était en mode «départ»; et il gérait sa sortie.

Poste 2: Pétrochimie, 1988-1991

Delta qui connaissait la famille Laflaque depuis fort longtemps avait reçu un appel, d'une des filles de M. Laflaque du groupe Lavalin, qui lui a dit: «Bon, on vient de racheter la raffinerie de Gulf à Montréal-Est, on veut convertir ça en complexe pétrochimique». Elle lui a demandé s'il voulait être chargé du marketing international et il a accepté sans hésiter. Delta est revenu à Montréal et s'est lancé dans cette aventure. Encore une fois, il a occupé un nouveau poste et il s'est placé en «mode apprentissage». En fin de compte, son processus de développement a été d'être placé dans une situation inconnue. Une grande proportion de ses apprentissages s'est donc faite par la force des choses.

Comme prévu, Delta travailla chez Kemtec dans le secteur de la pétrochimie internationale. Sans vraiment le former, les gens de cette entreprise l'ont parachuté à ce poste, ce qui a été, encore une fois, une pratique déterminante dans son développement PR2.1 (Essai-erreur dans le poste no14). Ainsi, ses responsabilités étaient de faire de la commercialisation internationale et de vendre 180 000 tonnes de paraxylène APP2.1.1, ce qui était beaucoup pour lui, car il n'avait jamais fait de vente auparavant. Le volet de la commercialisation internationale exigeait qu'il mette de l'avant des habiletés diplomatiques dans un environnement où posséder des compétences interculturelles (*Cross-cultural Skills*) était nécessaire. De plus, il semble que les gens de l'entreprise avaient établi qu'il était capable «de se débrouiller» en production et en fabrication de produits chimiques APP2.1.2.

Il a aussi fait beaucoup de planification stratégique APP2.1.3 et il a beaucoup travaillé avec le conseil d'administration APP2.1.4. Une grande partie de son travail était de la communication. Selon les commentaires qu'il reçoit, lorsqu'il parle son message est clair et simple. Il est donc bien compris, ce qui est un avantage dans un poste avec de grandes responsabilités. L'importance de la communication est indéniable: «Tu peux être la personne la plus intelligente de la Terre, avoir les meilleures idées du monde, si t'es pas capable de les communiquer, t'es pas capable d'amener les gens à y adhérer, parce qu'ils comprennent pas ce que tu veux faire, tu vas nulle part». APP2.1.5. Cette capacité de communication est une forme de leadership. Il se dit capable d'expliquer les choses simplement pour que les gens comprennent ou soient convaincus par ses idées. Il croit que cette habileté vient du fait qu'il est lui-même incapable de comprendre les choses complexes, il doit donc d'abord les simplifier pour son propre profit.

Prendre de l'expérience

Il définit l'expérience comme suit: «Tu apprends dans la *job*. Tu es placé en situation pour apprendre. Alors, tu apprends, puis tu apprends beaucoup, moi j'ai toujours beaucoup appris des gens avec qui je travaillais,» notamment ses patrons. Leurs valeurs et leurs façons d'être étaient aussi des éléments faisant partie de son processus d'apprentissage. Ainsi, pendant qu'il occupait ce poste, il a fait une autre rencontre importante pour son développement. Le patron dans cette entreprise était monsieur Damien de Gheldere, le PDG de l'entreprise. M. Damien de Gheldere, PR2.2 (*Mentorat interne* n°5) a aussi été, en quelque sorte, un mentor pour lui. Ce patron était francophone. Son nom à consonance flamande (Belgique) révélait qu'il était, quelque peu, un aristocrate européen, et qu'il provenait d'une autre culture. Il était quelqu'un d'extrêmement intéressant, techniquement très solide. M. de Gheldere était quelqu'un de très généreux qui, visiblement, aimait partager son savoir. Puisqu'il y avait encore une différence d'âge importante entre lui et Delta, M. de Gheldere ne se sentait pas menacé par Delta et était enclin à lui enseigner les secrets du domaine et les rouages du métier. Ainsi, M. de Gheldere lui a tout enseigné avec un certain plaisir. Les enseignements qu'il a reçus relativement au domaine de la pétrochimie et de sa commercialisation sont nombreux: ils ont couvert le marketing APP2.2.1, le marketing international APP2.2.2, l'environnement international APP2.2.3, la logistique internationale APP2.2.4, les lettres de crédit utilisées dans le commerce international APP2.2.5 et l'arbitrage international APP2.2.6. Ces apprentissages peuvent être qualifiés de techniques ou d'explicites selon lui.

Delta considère également avoir beaucoup appris de connaissances plus tacites grâce à ce mentor. M. de Gheldere, semble-t-il, en tant qu'Européen, avait la capacité de saisir ce qui influence réellement les individus APP2.2.7. Pour ces aspects plus implicites (*softs*), M. de Gheldere lui a enseigné à comprendre les raisons qui

motivaient une personne à faire affaire avec Kemtec. Parfois, ces raisons pouvaient être objectives, mais parfois elles pouvaient être assez subjectives, ce qui ne les empêchait pas d'être aussi déterminantes. Par exemple, une personne pouvait souhaiter faire affaire avec l'entreprise parce qu'en plus de faire de bonnes affaires, cela lui permettrait de venir à Montréal deux fois par année pour voir quelqu'un qu'il connaissait. C'est ça la vie: il faut voir plus large que la simple motivation très linéaire APP2.2.7. En plus, M. de Gheldere s'adaptait assez bien à des contextes culturels variés, comme plusieurs Européens APP2.2.8.

Bref, Delta a eu beaucoup de plaisir à travailler avec lui. Il mentionne tout de même qu'il ne voudrait pas lui ressembler, mais nous y reviendrons plus tard. M. de Gheldere a maintenant quitté le Québec.

Monsieur Laflaque

Outre ses parents et amis, d'autres individus ont contribué de façon importante au développement de ses connaissances. L'un d'eux est monsieur Bernard Laflaque. Il a connu la famille Laflaque avant d'amorcer sa carrière. Il était, au départ, un bon ami de certains des enfants de M. Laflaque. Bien qu'il connaisse ses enfants depuis fort longtemps, ceux-ci n'ont cependant pas été aussi déterminants dans son cheminement. Il mentionne les connaître simplement parce que c'est à travers ses amitiés d'enfance qu'il a connu M. Laflaque. Delta croise donc M. Laflaque depuis longtemps dans des activités à l'extérieur du travail puisque sa famille et celle de M. Laflaque se connaissaient. En d'autres mots, M. Laflaque faisait partie d'une famille très élargie. Cependant, M. Laflaque a un rôle qui va au-delà de la famille élargie. Depuis vingt ans environ, il est devenu l'un des mentors déterminants PR2.3 dans la vie de Delta (Mentorat n°9), et ce, bien que cette relation ait évolué avec le temps, tout comme les apprentissages qui en découlent. M. Laflaque ne le dirait sûrement pas en ces termes, mais Delta considère être l'un des jeunes auxquels M. Laflaque a donné une chance. C'est lui qui l'a ramené à Montréal en 1988, lorsqu'il était à Toronto, et c'est après ce rapatriement à Montréal, chez Kemtec, que les apprentissages liés à la gestion ont commencé. Évidemment, M. Laflaque lui a donné un rôle important; il lui a créé un poste sur mesure chez Kemtec avec les apprentissages qui ont été présentés antérieurement. Ce soutien de la part de M. Laflaque a fait en sorte que dans la vingtaine, Delta a occupé un rôle qu'il aurait dû occuper normalement dans la trentaine. Aujourd'hui, il voit M. Laflaque, mais ne voit plus certains de ses enfants. Il croit que M. Laflaque va être son mentor jusqu'à la fin de ses jours.

Fin d'emploi

Delta a occupé cet emploi en marketing international pendant trois ans, et ce, jusqu'à la faillite du groupe Lavalin. Ce dernier avait essayé de diversifier ses activités d'ingénierie vers des activités industrielles, mais le moment pour le faire avait été mal choisi. L'entreprise s'est donc retrouvée au début des années 1990 avec des activités industrielles ayant une forte intensité en capital (*capital intensive*)²⁸ et une flambée des taux d'intérêt. En fait, le groupe Lavalin n'était pas capitalisé adéquatement pour survivre aux charges élevées des activités pétrochimiques ou à d'autres aventures industrielles très cycliques. S'il n'avait pas été victime de cette conjoncture parfaitement inadéquate, c'est-à-dire une récession combinée à une flambée des taux d'intérêt, le groupe aurait peut-être survécu. Finalement, Lavalin a été acheté par SNC²⁹. Les activités industrielles ont été mises en vente et placées dans les mains d'un syndic. Le syndic a alors demandé à Delta de collaborer PR2.4 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) à la liquidation des actifs parce qu'il connaissait le marché et qu'il avait été chargé de la commercialisation et de la production. Delta est donc resté pendant quelques mois, pour la liquidation, APP2.4.1 jusqu'à ce qu'il prenne conscience que travailler pour un syndic n'était pas constructif pour sa carrière: «Travailler avec un syndic pour vendre des actifs, c'est pas une, une *job*, une carrière, t'en fais pas une carrière». APP2.4.2.

Poste 3: Secteur énergie, Directeur du développement des affaires et de la planification stratégique, 1992-1996

Grâce à son expérience dans les activités pétrochimiques, il avait déjà une dizaine d'années d'expérience dans le domaine de l'énergie et des activités connexes, il a obtenu un poste en planification stratégique chez Gazbus. Gazbus est une entreprise canadienne, dans le nord-est du continent américain dans les secteurs suivants: la distribution et le transport du gaz naturel, les réseaux d'aqueducs et d'égouts, les

²⁸ Investopedia ULC. 2010 «*Capital Intensive*». In Investopedia. En ligne. «What Does *Capital Intensive* Mean? A business process or an industry that requires large amounts of money and other financial resources to produce a good or service. A business is considered capital intensive based on the ratio of the capital required to the amount of labor that is required. Some industries commonly thought of as capital intensive include oil production and refining, telecommunications and transports such as railways and airlines. <http://www.investopedia.com/terms/c/capitalintensive.asp>. Consulté le 8 juin 2010.

²⁹ Wikipedia 2010. (8 juin). «SNC». In *Wikipedia: L'encyclopédie libre*. En ligne. < [http://fr.wikipedia.org/wiki/SNC_\(Qu%C3%A9bec\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/SNC_(Qu%C3%A9bec)) SNC, fondée en 1911, était une société québécoise œuvrant dans le génie civil et l'énergie. Elle fusionne avec Lavalin en 1991, formant ainsi la plus grosse firme d'ingénierie du Canada: SNC-Lavalin. Consulté le 8 juin 2010.

centrales de chauffage urbain, l'entretien et la location d'équipement énergétique ainsi que dans l'énergie éolienne. La pétrochimie et l'énergie étant deux secteurs connexes, Gazbus était une suite logique pour Delta. Ce poste en planification stratégique a réellement permis à sa carrière de prendre son essor et lui a permis de consolider ses assises en gestion.

Le moment de son arrivée dans l'entreprise est indubitablement un aspect important: il est arrivé à un moment PR3.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) où l'entreprise souhaitait une ouverture stratégique. Il y avait donc beaucoup de planification stratégique à faire APP3.1.1, car il fallait développer l'entreprise APP3.1.2 à un niveau supérieur à celui des années antérieures. De plus, s'il avait été chargé des opérations, il n'aurait certes pas eu les mêmes offres. Ainsi, au moment où il est embauché, l'entreprise lance des investissements de développement à l'extérieur du Québec APP3.1.3, plus précisément un projet de pipeline très visible au niveau du conseil d'administration APP3.1.4. Les gens de l'entreprise ont rapidement réalisé qu'il était capable de se débrouiller et ils lui ont rapidement offert plusieurs responsabilités. Pour illustrer ses capacités, il souligne qu'au départ, il relevait d'un patron qui relevait du PDG, mais qu'après quelque temps, le PDG a décidé que Delta relèverait directement de lui, car le patron entre les deux ne lui apportait pas de valeur ajoutée. Delta et le PDG ont tous les deux développé une très belle collaboration, au point où, quatre ans plus tard, ils quittaient tous les deux Gazbus pour aller à Énergie-Bleu.

En 1994, l'arrivée de Gaz de France comme actionnaire (17,56 %) de Gazbus est aussi un projet et une ouverture stratégique importante à souligner. Ainsi, le rôle qu'il a joué dans l'arrivée de cet actionnaire l'a placé encore une fois au cœur même de l'activité stratégique de l'entreprise, et à l'extérieur de l'exploitation et des affaires courantes de l'entreprise PR3.2 (*Projets spéciaux extérieur de vos responsabilités n°1*). C'est particulièrement parce qu'ils avaient bien ficelé l'occasion d'affaire APP3.2.1, c'est-à-dire qu'ils l'avaient bien positionnée APP3.1.2 et bien présentée visuellement, en utilisant la fine pointe de la technologie, APP3.1.3 que Gaz de France a voulu investir dans Gazbus en disant «vous nous touchez droit au cœur».

D'autres projets spéciaux à l'extérieur de ses responsabilités lui ont aussi permis d'apprendre, par exemple les acquisitions PR3.3 (*Projet spéciaux extérieur de vos responsabilités n°1*). Il a fait sa première acquisition APP3.3.1 chez Gazbus. C'était un projet significatif pour lui, et il était la seule personne de l'entreprise qui pouvait travailler sur ce projet, à la demande du PDG de l'époque. Finalement, l'opération a été sa première vérification diligente APP3.3.2, où il a conclu une signature de contrat (*closing*) APP3.3.3, la négociation des représentations et de la garantie APP3.3.4 dans un contexte où il y avait la participation de bons avocats externes. Ce projet était à l'extérieur de ses responsabilités normales parce qu'il était en planification stratégique, développement des affaires; il n'avait donc pas de

mandat de fusion et d'acquisition (*mergers and acquisitions* (M&A)). En plus, ce projet d'acquisition, qui était gros pour lui même s'il n'était pas une grosse acquisition pour l'entreprise (une transaction d'une cinquantaine de millions de dollars), a eu lieu assez tôt après son embauche. À la suite de ce projet, il a eu l'occasion de faire d'autres acquisitions pour Gazbus.

Depuis son passage chez Gazbus, Delta n'a jamais cessé de réaliser des projets spéciaux à l'extérieur de ses responsabilités normales. Pour lui, une carrière se bâtit parfois sur de petites choses, parfois sur de grands projets, et presque toujours avec l'aide de nombreux et heureux concours de circonstances.

Poste 4: Secteur énergie, vice-président exécutif de la planification stratégique et du développement des affaires, 1996-2001

Pendant la période de crise qui a frappé Énergie-Bleu en 1996, Lucien Bouchard, premier ministre du Québec entre 1996-2001, a demandé à M. Gaztanbera de prendre la direction d'Énergie-Bleu. M. Gaztanbera a dit à Delta: «Regarde, moi j'y vais, mais tu viens». M. Gaztanbera a ainsi convaincu quelques autres personnes de Gazbus de changer d'employeur. La décision de travailler pour cette entreprise était clairement délibérée, parce qu'il estime qu'en fin de compte, on choisit toujours ce qu'on fait dans la vie. Ce choix est également arrivé un peu naturellement; il s'est retrouvé dans cette entreprise parce qu'il a choisi de suivre le PDG de Gazbus. Il précise qu'il aurait sûrement travaillé pour cette entreprise un jour ou l'autre, mais assurément pas dans les mêmes circonstances.

Delta est donc arrivé à Énergie-Bleu (EB) dans un contexte de redressement d'entreprise. Énergie-Bleu est un important distributeur, transporteur et producteur d'électricité en Amérique du Nord. À cette époque, EB était vraiment dans une période difficile en raison d'une nouvelle orientation stratégique d'entreprise et d'un redressement important PR4.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Le premier poste qu'il a occupé dans cette entreprise a été celui de vice-président exécutif de la planification stratégique et du développement des affaires. Il était donc responsable de la planification stratégique APP4.1.1 et des projets majeurs APP4.1.2. En fait, il faisait un peu ce qu'il avait fait chez Gazbus, mais il travaillait de plus près avec le conseil d'administration APP4.1.3. Par la suite, certaines personnes d'EB ont souhaité qu'il s'intègre partiellement dans les opérations, plus précisément dans la commercialisation, donc dans la négociation (*trading*), etc.

Dès son arrivée, il était à l'aise dans l'environnement d'affaires d'EB, où, comme partout ailleurs, il y a tous les jours le même combat: augmenter les ventes, contrôler les dépenses et faire de bons investissements. Il était aussi à l'aise dans ce contexte particulier où la turbulence externe peut être forte, car l'actionnaire est public. À titre d'exemple, la veille de la dernière entrevue, il a dû faire une entrevue à la télévision,

à TVA, pour expliquer pourquoi EB s'était retirée d'une transaction importante. Il croit qu'un autre président d'entreprise n'aurait pas été obligé d'aller aux nouvelles de 22 h pour s'expliquer lorsqu'une transaction tombe à l'eau. Il est tout de même à l'aise dans cette dynamique particulière, puisqu'il l'a délibérément choisie. Ainsi, pour lui et l'entreprise, le fait que le méga projet potentiel soit écarté est une bonne nouvelle puisque cela va permettre à l'équipe de reprendre un peu leur souffle et de perspective par rapport à l'entreprise. En effet, cette accalmie lui permet de prendre du recul et d'analyser la situation, car lorsqu'il s'occupe d'un projet, il a la tête baissée et il fonce pour réussir.

Planification de carrière

Son objectif de carrière n'a jamais été de devenir président d'entreprise. Il n'arrive d'ailleurs pas à préciser ce qu'il va faire dans x années. Il ne croit pas à cette possibilité de planification de carrière personnelle ou aux carrières planifiées par l'individu. Il croit «que l'entreprise peut faire évoluer les individus, mais je crois pas que l'individu peut établir aujourd'hui qu'il veut être PDG dans dix, dans quinze ans». La vie est faite de tellement de hasards. Par exemple, la conjoncture, c'est-à-dire la crise financière importante entre 2008 et 2010, était imprévisible. Elle va faire et défaire des carrières. C'est en ce sens qu'il mentionne que sans la crise qui secoua EB en 1995-1996, M. Gaztanbera n'aurait pas été nommé PDG et Delta ne serait probablement pas venu dans cette entreprise à ce moment-là. Il cite un autre exemple: le départ du 26^e premier ministre du Québec, M. Jean Tremblay, entre le 26 septembre 1994 et le 29 janvier 1996, qui a permis à M. Lucien Bouchard de le remplacer comme premier ministre. Ces exemples confirment pour lui qu'une carrière ne se planifie pas. Il avait, bien sûr, de l'ambition; il a toujours voulu faire des choses intéressantes, mais, en même temps, il n'a jamais eu des ambitions malades. Il affirme avoir du plaisir à faire ce qu'il fait. Il est bien plus important de travailler avec des gens agréables. Il ajoute que le hasard a souvent bien fait son travail et que la vie a toujours été plutôt bonne avec lui.

Monsieur Gaztanbera

Il a développé une collaboration importante avec monsieur Gaztanbera PR4.2 (Mentorat interne n°5). M. Gaztanbera lui proposait parfois des idées, et Delta a dû lui dire qu'elles n'étaient pas réalistes et suggérer d'autres idées à de nombreuses reprises. Bien qu'au début, M. Gaztanbera se braquait, puis s'obstinait, à la fin, il se fiait plutôt au bon sens. M. Gaztanbera possédait un bon jugement d'affaires et choisissait la bonne voie APP4.2.1. De ces nombreuses discussions, Delta a fini par développer un sixième sens pour repérer les idées qui paraissent géniales en théorie, mais qui étaient irréalisables en pratique APP4.2.2. D'ailleurs, M. Gaztanbera lui a

demandé à plusieurs occasions de prendre un projet et de le réaliser: «Regarde cette affaire-là, prends-la, puis fais-la atterrir». Il souligne qu'il était à ce moment-là à un poste qui lui offrait une certaine flexibilité. Il pouvait ainsi saisir les occasions offertes, ce qui était inimaginable pour un poste dans l'exploitation.

À l'époque, la direction d'EB voulait changer la dynamique entre les acteurs avec lesquels elle était en conflit depuis cinq à dix ans, sans quoi l'entreprise aurait piétiné. Pour faire les choses de manière différente, il fallait trouver quelqu'un qui agirait différemment. Il fallait quelqu'un «de l'extérieur» qui n'avait pas fait carrière à Énergie-Bleu pour qu'il puisse envisager les choses sous un autre angle. M. Gaztanbera a sûrement utilisé Delta volontairement pour remplir ce rôle. Il fallait essentiellement dire «à partir de maintenant, EB essaie de faire les choses différemment». Ainsi, EB a présenté un nouveau visage de l'entreprise, un nouveau discours, une nouvelle approche. Elle a, entre autres, démontré une nouvelle capacité linguistique, c'est-à-dire parler aux parties dans leur langue, qui est l'anglais pour les Cris, et non le français. Aujourd'hui, en 2009-2010, la nouvelle façon de faire moins conflictuelle est bien intégrée.

M. Gaztanbera possédait plusieurs qualités pertinentes. Il a toujours eu un jugement très solide, un fin sens des affaires et une vision d'affaires assez claire. Par contre, il ne s'intéressait pas à l'intendance. M. Gaztanbera était très à l'aise de laisser d'autres s'occuper des projets. Ainsi, à plusieurs occasions, lorsque Delta proposait une idée, M. Gaztanbera l'approuvait et le chargeait du projet. M. Gaztanbera suscitait les idées, il encourageait les initiatives et il accompagnait les gens dans leur projet. Il acceptait également que les projets ou les idées ne donnent pas toujours les résultats souhaités. De plus, M. Gaztanbera comprenait que les gens puissent commettre des erreurs. Il était toujours très ancré sur des valeurs de base assez simples et sur le gros bon sens.

M. Gaztanbera est un personnage complexe, qui pourtant agissait de façon ultra simple dans une entreprise. M. Gaztanbera n'introduisait pas de la complexité dans sa façon de faire les choses. Delta croit que M. Gaztanbera a compris plus tôt que lui dans sa carrière que dans une grande entreprise, faire les choses de façon trop compliquée ne mènent nulle part et que la simplification est plus avantageuse APP4.2.3. M. Gaztanbera avait cette capacité de ramener les choses à leur plus simple expression et de les expliquer de façon très imagée. Delta s'identifie aussi beaucoup à cette capacité de communiquer de façon imagée, et il est certain d'avoir développé cette capacité avec M. Gaztanbera APP4.2.4.

Monsieur Gaztanbera a probablement été l'exception à la règle de séparation du travail de la vie personnelle. Il a passé beaucoup de temps avec M. Gaztanbera sur les terrains de golf, puisqu'une partie dure cinq heures. Cette quantité importante de temps passé ensemble a permis à la relation d'évoluer, puisqu'ils ne parlaient pas

seulement de travail durant ces activités de loisirs. Il y a donc des choses qui ont été approfondies, des liens renforcés et des illustrations partagées.

M. Gaztanbera a donc finalement permis à Delta d'occuper des postes en planification stratégique ou en développement des affaires qui se prêtaient à l'élargissement de mandat ou à des mandats ponctuels PR4.3 (*Projets spéciaux extérieurs de vos responsabilités* n°1). Il a eu du plaisir et a fait de nombreux apprentissages: acquisitions APP4.3.1, coentreprises (*joint-ventures*) APP4.3.2, initiatives de développement APP4.3.3, négociations importantes avec les gouvernements, entre autres le dossier de Churchill Falls avec Terre-Neuve APP4.3.4. Il a découvert le monde autochtone au Québec APP4.3.5, les négociations avec ceux-ci, et les Innus dans un environnement culturel complètement différent APP4.3.6.

Monsieur Laflaque

Lorsqu'il travaillait chez Gazbus, il n'a pas eu beaucoup de contacts avec M. Laflaque. Il a redécouvert cet homme et rétabli le lien avec lui lorsqu'il est arrivé à EB, en 1996. À ce moment, M. Laflaque PR4.4 (Mentorat externe n°9) était administrateur à la Polytechnique de Montréal. M. Laflaque a toujours été de bons conseils et aussi quelqu'un de très intuitif. Delta se rend compte maintenant que M. Laflaque a toujours suivi un petit peu ce que Delta faisait, et à un moment donné, il l'a amené vers certaines implications hors du cadre professionnel. Ainsi, c'est lui qui l'a amené au Musée des Beaux-Arts. M. Laflaque a un sens incroyable du réseautage, ce que Delta n'estime pas posséder au même degré. M. Laflaque a cette capacité de solliciter des gens de son réseau APP4.4.1 pour leur donner un rôle ou les amener à poser certaines actions APP4.4.2. M. Laflaque a toujours fait ça avec Delta. De plus, M. Laflaque possède un jugement hors pair, et il est d'une loyauté incroyable tout en étant disponible pour les autres. M. Laflaque ne se permettrait pas de donner des leçons ou de suggérer des choses, il est beaucoup plus subtil APP4.4.3. Delta et lui ont eu une relation très complexe, très complète qui a été très stable dans le temps et qui s'apparente beaucoup plus à du mentorat que du *coaching*.

M. Boivin

Parmi les autres personnes que Delta a côtoyées, monsieur Jean Roch Boivin PR4.5 ressort clairement du lot. Ce dernier a été le chef de cabinet de deux anciens premiers ministres du Québec, M. René Lévesque et M. Lucien Bouchard. M. Boivin était très strict. Il est un *tough*, il était *Mr Fix-It*³⁰ (Lewis, 1982). Il tenait durement les affaires

³⁰Lewis, Harris. 1982. «Rene Levesque's right-hand man is a tough Mr. Fix-It». *The Gazette* (Montréal), 18 décembre, p. B-4. En ligne :

gouvernementales, mais il était peut-être nécessaire pour faire contrepartie à monsieur Lévesque, qui était plus souple. La relation entre M. Boivin et Delta a commencé en 1996, à l'arrivée de ce dernier à EB, et elle dure encore aujourd'hui, en 2010, bien qu'ils ne se voient pas de façon fréquente. Ainsi, même s'il avait été un dur pendant sa vie en politique active, M. Boivin était devenu, en 1996, beaucoup plus facile d'approche. Il pense que la différence d'âge entre M. Boivin, qui approchait soixante-quinze ans en 2010, et lui, qui a presque l'âge de ses fils, a favorisé un certain rapprochement entre les deux hommes, et une certaine prise en «affection». M. Boivin le respecte probablement comme personne, bien qu'au départ M. Boivin respecte surtout l'institution Énergie-Bleu, dans laquelle il a un joué un rôle important au côté d'une des grandes relations de sa vie, René Lévesque. M. Boivin a donc un lien affectif pour l'institution qu'il a vu se développer au fil du temps et de ce fait, le simple fait que Delta se retrouve à la tête de cette institution favorise la relation. Malgré son âge, M. Boivin est encore très perspicace, et il est toujours disponible pour donner un bon conseil au bon moment.

Cette relation n'est pas un accompagnement actif dans une perspective de *coaching* sur des aspects pointus, mais bel et bien un mentorat sur des aspects plus globaux, comme le long terme et les relations entre différentes notions PR4.5 (*Mentorat externe* n°9). M. Boivin a un jugement extrêmement solide APP4.5.1, il est d'une très grande rigueur APP4.5.2, et en même temps d'une très grande délicatesse APP4.5.3. Il ne se permettrait jamais d'appeler Delta pour lui faire des réprimandes ou être directif APP4.5.4. M. Boivin répond plutôt à des questions précises. Il est facile d'obtenir son avis lorsqu'il est sondé sur une affaire. Ainsi, M. Boivin ne se gênera pas pour dire ce qu'il pense si la question lui est posée. Une fois la situation exposée, il pose toujours la bonne question, celle qui mène à une solution. C'est absolument incroyable, il y a des gens comme M. Boivin, que Delta voit trois ou quatre fois par année, et qui malgré ces délais, ont cette capacité de poser la question-choc, qui traduit qu'ils ont parfaitement compris les enjeux APP4.5.5. Ainsi, grâce aux questions de M. Boivin, Delta estime avancer et ça l'aide beaucoup. M. Boivin est un homme extraordinaire pour lequel Delta a beaucoup d'estime. Ils ont développé une belle complicité, bien que M. Boivin ne le reconnaisse pas si facilement, par humilité probablement.

Delta se fait donc «interpeller» par deux personnes: messieurs. Laflaque et Boivin. Depuis son arrivée à EB, il estime avoir été très chanceux au niveau de ses mentors externes. Il y a d'autres gens qu'il associe à son développement, bien que ce ne soit pas dans une relation aussi étendue. Il estime également avoir beaucoup appris de Lucien Bouchard, parce qu'ils ont eu de longues conversations à l'époque où il était premier ministre de la province et par la suite. Gamma échange régulièrement avec

M. Bouchard, mais également le premier ministre actuel, monsieur Charest, qui a aussi une vision très articulée des choses.

Poste 5: Secteur énergie, président de la division de la production, 2001-2005

M. Gaztanbera a eu la sagesse d'exprimer clairement à Delta qu'il voulait qu'il soit son successeur à la présidence. M. Gaztanbera pouvait avoir une influence sur le choix de son successeur même si ultimement, la décision était externe. M. Gaztanbera s'est également assuré que Delta acquiert l'expérience nécessaire pour pouvoir lui succéder. Delta a donc été chargé de l'exploitation PR5.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) parce que c'est ce qui lui manquait; il avait déjà beaucoup d'expérience dans des postes de développement, de marketing, de planification stratégique, etc. Cependant, l'exploitation représente beaucoup d'employés à gérer et il n'avait pas suffisamment d'expérience en gestion des ressources humaines, n'ayant fait de la gestion de ressources humaines que très tôt dans sa carrière, chez Nautilus.

Par conséquent, M. Gaztanbera lui a donné l'opportunité d'acquérir une telle expérience de gestion APP5.1.1. Ainsi, en 2001, il a pris la direction de la plus importante division de l'entreprise, la Production, avec tout ce qui en découle: un actif de 25,6 milliards de dollars et des dizaines de milliers d'employés. Ainsi, en ajoutant l'exploitation, à la gestion, au développement et aux stratégies de grand volume, etc. APP5.1.2 la variété de responsabilités qu'il avait assumées devenait de plus en plus grande. Cette diversification d'expériences et des responsabilités était délibérée et créée par le PDG en place, mais ce n'était pas l'objectif personnel de Delta et ne l'a jamais été.

MBA

La maîtrise en administration des affaires (MBA) qu'il a faite PR5.2 (Éducation formelle no19), tout en travaillant, a été une belle expérience. Parmi toutes les formations traditionnelles, le MBA est la formation qu'il considère la plus déterminante dans le développement de ses connaissances avec la formation en génie. La décision de faire ce programme de deuxième cycle en administration des affaires était plus réfléchie que celle de faire le baccalauréat en génie à dix-sept ans. Faire ce programme était pour lui un défi, qu'il a surmonté avec un ami. Il a fait cette formation dans une période de sa carrière où il était déjà en formation au travail, il en a donc retiré beaucoup. Il dit avoir eu des professeurs pour lesquels il a beaucoup de respect et avec lesquels il est resté en contact.

Avec ce MBA, il cherchait surtout à développer ses connaissances financières APP5.2.1. En choisissant l'option Finance, Delta est donc allé chercher des bases financières. Ces cours lui servent encore tous les jours pour réfléchir en

matière de valeur actuelle, de réseau à valeur ajoutée (RVA) ou (VAN), de flux de trésorerie (*cash flow*), de taux de rendement interne (TRI), et cetera. Ce sont des connaissances qu'il n'avait pas eues dans sa formation en génie, mais qu'il a développées dans le programme de MBA. Il a donc acquis ses bases financières grâce à des projets d'affaires, où il a appris sur le tas, et à ces cours en finance.

Le MBA n'a pas modifié sa façon de faire dans les autres disciplines, que cela soit dans le développement organisationnel, le marketing et les autres. L'information fournie était plus *soft* – c'est intéressant intellectuellement – et correspondait bien à ce qu'il vivait dans son milieu d'affaires. Il considère que ce qu'il apprenait était complémentaire à ce qu'il faisait, à ce qu'il vivait dans son quotidien. En ce sens, il n'y a pas eu un réalignement majeur dans sa façon de penser à la suite des cours liés à ces disciplines.

Expérience de travail

Énergie-Bleu n'avait pas de parquet de courtage pour sa commercialisation, alors ce développement a été important au moment où les marchés se sont restructurés, puis se sont ouverts. La mise en place du parquet de courtage (*Trading Floor*) PR5.3 (*Projet spéciaux extérieur de vos responsabilités n°1*) à Énergie-Bleu a été une expérience et un apprentissage important APP5.3.1. En plus de cette activité de courtage, la mise en place d'une division interne de gestion de risque PR5.3.2 au début des années 2000 pour mieux profiter des acquisitions a été un autre projet important. Bien qu'il ne puisse pas affirmer que ces deux projets spéciaux étaient sous sa responsabilité, ils ont été déterminants dans son cheminement. Il affirme qu'ils figurent parmi les dix plus importants projets auxquels il a participé.

Par contre, après presque 27 années sur le marché du travail, il relativise maintenant l'importance de ces projets dans son développement. Il a eu beaucoup de projets et il a changé de poste assez souvent; mais il ne peut pas dire que ces projets ont été le Facteur déterminant dans son apprentissage. Ces deux derniers projets sont certes importants, mais les acquisitions et les premiers plans stratégiques à Énergie-Bleu ont aussi été extrêmement importants, comme il a été discuté précédemment.

Ainsi, les responsabilités que M. Gaztanbera lui a laissé assumer avant qu'il n'obtienne le poste de PDG l'ont assurément bien préparé à son futur poste. Ainsi, en 2005, quand le gouvernement a voulu faire des changements à la tête de l'entreprise, il était un candidat interne naturellement intéressant. Lorsqu'ils ont travaillé ensemble, la relation avec M. Gaztanbera a été très forte et elle a mené à une belle amitié. Delta nuance cependant vite ses propos: il croit plutôt que c'était vraiment une extension du travail. Même si cette relation professionnelle débordait de façon extraordinaire du cadre du travail, elle a cessé, tout comme leur relation personnelle, de façon surprenante lorsque Delta deviendra PDG. Ainsi, depuis que M. Gaztanbera

a quitté son poste de PDG, ils ne se voient plus. Au plus, ils se sont parlés à trois reprises depuis son départ. Si la relation avec monsieur Gaztanbera s'est terminée brusquement, ce n'est pas ce qui est arrivé avec celle de M. Laflaque qui a été son premier mentor. Il est encore en contact avec lui et leur relation dure.

Poste 6: Secteur Énergie, président-directeur général, 2005 —

Relations internes

L'équipe de direction d'Énergie-Bleu est très soudée. Afin d'illustrer le développement de ses membres, Delta a parlé des gens qu'ils ont embauchés, et qui aujourd'hui ont des rôles importants. Ils ont embauché des personnes avec du talent, mais qui ne connaissaient pas le domaine, et ils les ont formés: «on va leur montrer la *business*, mais s'ils ont une bonne tête, on peut les amener là». L'équipe s'est bâtie au fil des ans, pièce par pièce, comme une partie d'échecs. Delta croit que la situation d'EB rend le recrutement de directeurs plus difficile. En effet, EB ne pourra jamais attirer les gens par les salaires. Personne ne vient travailler à Énergie-Bleu pour l'argent. Il estime que les employés sont bien payés, mais que c'est loin de ce que le marché d'entreprises cotées en Bourse peut offrir pour des responsabilités comparables. En plus de ne pas être parmi les mieux payés, les cadres doivent être prêts à vivre dans un environnement qui a une certaine turbulence naturelle, particulièrement à cause de l'environnement externe. Delta pense que cette entreprise a besoin de gens particulièrement solides, surtout lorsqu'il regarde certains de ses collègues du privé ou du secteur des entreprises cotées en Bourse, qui a une façon de fonctionner totalement différente.

Delta prononçait une conférence pour Le Centre d'études et de recherches internationales (CÉRIUM), qui est un organisme affilié au HEC, dont le but était, entre autres, de parler du rôle de PDG. Pour Delta, le PDG a trois rôles concomitants qui commencent tous par le C de *CEO*, en anglais *Chief Executive Officer*, en français, chef de la direction ou président-directeur général. Le premier «C», est associé à *Chief Strategy Officer*, qui est la stratégie d'exécution. Le deuxième «C» est associé à CRO, *Chief Risk Officer*, dans la mesure où EB doit faire une gestion de risque, ce qui est devenu une tâche complexe, pour laquelle il est le paranoïaque en chef. Delta s'inquiète de tout changement externe qui pourrait toucher l'entreprise et s'emploie à déterminer comment cela affectera l'entreprise. Ainsi, il essaie d'attirer l'attention de ses collègues sur ces enjeux ou sur certains autres risques externes difficiles à prédire. Le dernier «C» est associé à CTO, *Chief Talent Officer*, parce sa première responsabilité est de former la relève et de s'organiser pour qu'EB ait aujourd'hui les talents nécessaires. En ce sens, Delta sent qu'il développe les talents de ses subordonnés. En ce sens, il affirme que la vie est trop courte pour travailler sans être entouré des bonnes personnes. Il ne craint absolument pas – au contraire – de travailler avec des gens solides. L'ancien PDG d'EB lui avait expliqué que la

première responsabilité d'un nouveau PDG qui entre en poste est de commencer à se demander qui va le remplacer.

Associations

Delta participe à plusieurs activités d'associations professionnelles, mais elles ne sont pas des pratiques déterminantes dans sa carrière. Il mentionne faire partie du cercle des présidents, être président du Conference Board du Canada et souvent s'impliquer dans d'autres associations, mais il ne peut pas dire que ça a été un facteur déterminant dans son développement. Cependant, avec le délai entre les deux entrevues, il souligne qu'au Conference Board du Canada, PR6.1 (Association n°23), ils parlent beaucoup de politiques gouvernementales (*Public Policy*), que ce soit au niveau de l'innovation ou des politiques de développement de la main-d'œuvre au Canada. Ils font une conférence annuelle qui s'étend sur une fin de semaine où ils réunissent une vingtaine de personnes pour évoquer les thèmes qui leur sont chers. De nombreux invités de marque y sont présents, entre autres l'ambassadeur des États-Unis au Canada, l'ambassadeur du Canada en Inde, des leaders d'affaires, des leaders universitaires et le président du CT. Ce type d'implication est très stimulant et il en retire toujours quelque chose d'intéressant. C'est également le cas de son implication au niveau universitaire, que ce soit à McGill ou au HEC.

Dans de grandes organisations, la dynamique organisationnelle, la façon dont les consensus se forment, la complexité de l'organisation et son évolution à travers le temps le fascinent, particulièrement dans les cas des institutions universitaires. Les universités sont encore plus complexes parce qu'il y a un leadership d'influence et que les professeurs sont des entrepreneurs autonomes. Delta s'intéresse beaucoup au processus par lequel les décisions se prennent dans des environnements complexes APP6.1.1, par opposition aux PME ou aux entreprises à propriétaire unique, où les choses sont assez directes. Il trouve intéressant de comprendre comment les décisions, les orientations se décident APP6.1.1. Il estime réussir plus facilement dans les environnements où il y a un certain niveau de complexité. La complexité ne lui fait pas peur; il est capable de la simplifier jusqu'à un certain degré APP6.1.2 et il est capable d'agir dans ces milieux APP6.1.3. En fin de compte, on pourrait dire que le niveau de complexité, qui bien sûr amène un niveau de défi supplémentaire, l'attire beaucoup naturellement.

Pairs

Comme président d'EB, il est en contact avec des membres du conseil d'administration que l'on pourrait catégoriser comme des pairs, parce qu'il n'est pas président du conseil. Habituellement, dans la plupart des entreprises qui visent une bonne gouvernance, le président du conseil d'administration n'est pas un cadre dirigeant, et il n'a pas de rôle actif dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Le

président du conseil n'est pas constamment dans les bureaux de l'entreprise. Essentiellement, il préside et il dirige les travaux du conseil d'administration. Le président actuel du conseil PR6.2 (collègues ou pairs n°16) était auparavant banquier. Delta apprend beaucoup des administrateurs, de ses pairs du CA. Delta fait des apprentissages liés aux aspects financiers APP6.2.1., mais aussi certains liés à la rigueur nécessaire d'un CA APP6.2.2 et aux enjeux à traiter APP6.2.3. Il apprend à mieux distinguer les questions importantes de celles qui sont superflues. Bref, il acquiert une capacité de s'élever au-dessus des aspects de la vie courante d'une entreprise APP6.2.4 ou de distinguer les choses importantes de celles qui sont secondaires ou de mettre l'accent sur des aspects fondamentaux touchant l'entreprise à long terme APP6.2.5. Il apprend beaucoup, car le CA de l'entreprise est composé de personnes de grande qualité.

Lectures

Delta mentionne faire beaucoup de lectures afin de lui permettre de demeurer au-devant de la vague. Autrement dit, il veut essayer de toujours garder une longueur d'avance sur ce qui pourrait se passer dans l'entreprise. Concrètement, il envoie à ses collègues beaucoup de renseignements, ils le confirmeraient semble-t-il, de nouvelles; il leur pose beaucoup de questions pour les amener à penser de façon moins conventionnelle et à prévoir les événements. Il faut toujours être un petit peu paranoïaque en affaires pour voir les menaces externes afin de comprendre comment elles pourraient influencer l'entreprise. Il s'intéresse à cet aspect depuis assez longtemps, mais plus il avance dans sa carrière, plus ses horizons s'élargissent. Lorsqu'il a commencé sa carrière comme ingénieur de district dans les Maritimes, son environnement consistait aux Maritimes, ce qui est assez réduit. Mais, à mesure qu'il se développe dans une entreprise, son environnement devient planétaire. Avant la dernière entrevue, il était en train de lire ce qu'*Exxon Mobil* commence à faire au niveau des biodiesels basés sur les algues marines. Il se questionne sur la façon dont ces combustibles pourraient devenir des compétiteurs ou remplacer le pétrole. Ce genre de réflexions l'intéresse. Donc cette recherche des facteurs externes ou internes qui pourraient avoir une influence sur l'entreprise le préoccupe constamment.

Ainsi, ses lectures se font de plus en plus sur le Web PR6.3 (*Articles ou livres* n°10), à des moments différents. Le matin, quand il arrive au bureau, il lit David Brooks dans le *New York Times* électronique. Par exemple, le matin de l'entrevue, l'auteur a écrit sur l'avenir de la science économique de manière très perspicace. Il lit aussi, dans le même journal, Friedman et Krugman. Paul Krugman est un prix Nobel. Les trois auteurs sont des incontournables selon lui, car ils possèdent une capacité de mise en perspective extraordinaire. Ces lectures l'amènent à penser différemment, à sortir un petit peu du cadre habituel (*think out of the box*) APP6.3.1, ou, autrement dit, à être plus créatif et à prendre un peu de recul APP6.3.2. Il mentionne ne pas avoir lu beaucoup de livres ou d'articles qui ont été déterminants pour lui. Il a lu, comme plusieurs, *In Search of Excellence* et d'autres œuvres du genre. Il demeure tout de

même assez cynique par rapport à ce qu'il croit être pour beaucoup «le spécial du mois» (*The Flavor of the Month*). En fait, il démontre un peu plus de scepticisme que de cynisme. Fondamentalement, il croit qu'il ramène les choses à l'essentiel. Pour pouvoir diriger, il faut des valeurs bien campées et une bonne connaissance de soi. La crise actuelle est, selon lui, une crise de valeurs. Il y a des gens qui étaient motivés par une recherche d'enrichissement personnel disproportionnée; le ratio risque-rendement pour eux était complètement irréaliste. Les gouvernements ont pensé régler les choses avec des règlements, comme Sarbanes-Oxley et avec plusieurs encadrements réglementaires et législatifs. Il faut, selon lui, changer les valeurs qui se transmettent dans les écoles, dans les universités et ailleurs, sans quoi la seule affaire qui comptera toujours sera le profit. Il n'y a pas un règlement, il n'y a pas un organisme de réglementation qui pourra contrôler ce désir. Les valeurs ne s'apprennent pas dans les livres. Un système de valeurs se développe aussi grâce à la famille, à l'entourage d'une personne, aux amis, etc. Il faut également un environnement propice.

Delta pense que la réalité et que le niveau de complexité de nos sociétés s'accroît. La séparation entre le secteur privé et le secteur public devient de plus en plus mince. À cet effet, il cite l'implication des gouvernements, les programmes gouvernementaux et la réglementation dans le secteur bancaire aux États-Unis ainsi que la façon de faire face à la dernière crise financière. Il estime que le rôle des gouvernements et les relations d'interdépendance entre les pouvoirs publics et les pouvoirs privés augmenteront. Ainsi, le monde politique, qu'on le veuille ou non, joue un rôle majeur dans toutes les sphères de la vie: de la naissance avec des politiques natalistes aux congés parentaux, en passant par la réglementation du travail et le cadre réglementaire de toutes les industries, jusqu'à la mort à travers la santé, etc. La société deviendra de plus en plus intégrée, et ce, à travers des défis planétaires, tels que les changements climatiques. Cet exemple illustre sa prédiction et demandera au gouvernement de jouer un rôle critique, car chaque industrie prise séparément ne pourra pas relever le défi climatique seul.

Delta est à l'aise avec cette proximité avec le rôle politique, parce qu'il a décidé d'œuvrer dans une entreprise avec de forts liens avec le politique. L'attrance pour la politique de Delta, que nous avons abordée à la période pré insertion, n'a pas été suffisante pour qu'il devienne un acteur direct en politique. Cependant, elle a été assez forte pour qu'il choisisse le poste qu'il occupe maintenant, dans une entreprise qui ne peut lui offrir un salaire comparable à celui qu'il gagnerait dans une compagnie semblable cotée en Bourse. Il préfère œuvrer dans un environnement où il y a des relations dynamiques, plus complexes et politiques PR6.4 (*Essai-erreur dans le poste* n°14). Ainsi, pour occuper son poste actuel de PDG, il affirme «qu'il faut aimer une vie dans un environnement où il y a une certaine turbulence naturelle, et ce, particulièrement à cause de l'environnement politique externe», APP6.4.

Développement de la relève

Delta n'était pas satisfait de la gestion et de la préparation de la relève dans l'entreprise. Dans cette entreprise, il y a eu une période de nivellement, du début jusqu'à la fin des années quatre-vingt-dix. EB a traversé une crise majeure en ce qui concerne les ressources humaines dans cette période. Il y a eu beaucoup de départs et malheureusement, il n'y a pas eu de sang neuf pour remplacer les gens, ce qui a créé un vide dans la pyramide d'âge, d'expérience, et de talent. Ainsi, il savait que c'était une question de quelques années avant que des gens ne quittent l'entreprise et que de nouveaux défis se présentent. Pour faire face à ses défis, l'entreprise aurait besoin de ressources humaines. Par chance, depuis longtemps il y avait un consensus entre les gens de l'entreprise que c'était un enjeu, ce qui a facilité la formalisation de la démarche de gestion de la relève. Il y a donc maintenant un département de développement de la relève dans l'entreprise. Il a récemment été créé et il met en place un plan plus structuré pour assurer une relève professionnelle. C'est une des premières choses que Delta a faites en arrivant en poste, il y a déjà plus de six ans. Le prédécesseur de Delta avait de très belles qualités, mais le développement de la relève n'était pas quelque chose qu'il faisait systématiquement, il le faisait d'une autre façon. Ainsi, Delta voulait une approche plus structurée. Il voulait que ce soit un sujet de discussion dans l'entreprise et que les responsables organisent leur relève pour que cela descende dans la hiérarchie. Ainsi, en 2009, la préparation de la relève nécessaire pour les 250 cadres de la direction se fait de façon beaucoup plus systématique et de concert avec le conseil d'administration, particulièrement pour la relève des 35 cadres de la haute direction.

Étant donné que le programme a commencé depuis relativement peu de temps, il n'y a pas encore de résultat concret qui permet d'évaluer les performances du programme. Par contre, des gestes ont été accomplis pour favoriser une démarche systématique, qui permet à l'entreprise d'être plus proactive. Bien qu'EB n'ait pas connu d'autres problèmes majeurs dus à la relève depuis les années 1990, elle était toujours en réaction aux situations. On ne déplaçait pas quelqu'un en maîtrise de son poste pour l'envoyer à un autre poste où il le serait un peu moins afin de le faire progresser pour préparer le prochain changement. La démarche type était d'attendre que la personne quitte l'entreprise ou en retraite, et ensuite déclencher une cascade de successions en favorisant la relève à l'interne. Aujourd'hui, EB pose des actions concrètes pour la relève de la haute direction, mais aussi pour le deuxième ou troisième niveau de gestionnaire. Par exemple, récemment ils ont déplacé des contrôleurs dans différentes divisions pour faire progresser, notamment, des femmes et parce qu'ils anticipent que l'entreprise aura besoin de ces gens-là dans d'autres postes dans quelques années.

Maintenant, lorsque des employés prennent leur retraite, des jeunes avec du talent, mais qui manquent d'expérience, leur succèdent. Il faut donc les faire progresser et leur offrir des expériences diversifiées. Delta souligne que les motivations des jeunes

d'aujourd'hui sont bien différentes de celles des personnes qui font carrière depuis longtemps dans l'entreprise. Les jeunes voient le monde et leur relation avec l'entreprise d'une façon complètement différente de celle des jeunes d'il y a trente ans. Pour eux, l'entreprise est à leur service et non l'inverse. Ce sont tous des exemples de choses auxquelles l'entreprise tente de s'ajuster d'une manière plus systématique. Parce que l'équipe chargée de la relève fait face à des défis humains, et il y aura donc toujours une dimension intuitive, émotive et relationnelle importante qui doit être prise en considération. Cet exemple sert simplement à illustrer que même si EB n'avait pas de défi externe particulier, car l'entreprise a de bonnes stratégies et un marché qui soit plus ou moins favorable, l'entreprise doit avoir les gens pour exécuter ces stratégies, sans quoi elle ne va nulle part.

Éphémère

Delta a accédé au poste de PDG à 44 ans. Selon lui, occuper un tel poste ne peut être qu'éphémère. La durée du mandat ne peut excéder plus de dix ans. En fait, il croit beaucoup au cycle de dix ans, même pour le poste de PDG. Après dix ans, il faut laisser la place à d'autres, et moins de cinq ans, c'est un peu court. Il situe donc sa contribution à l'entreprise entre cinq et dix ans, durée où il croit avoir donné à l'entreprise plus qu'il a reçu. Il faut cependant commencer très tôt à penser à gérer sa sortie ou à laisser la place à d'autres. Ensuite, il croit que la vie fera son travail. Il est fort possible que les plans prévus ne soient pas ceux qui se mettent en œuvre, mais au moins l'entreprise ne se retrouvera pas vulnérable et complètement démunie en cas d'accident.

C.5 Cas Epsilon

Poste 0: Pré insertion marché du travail, 1950-1972

En 1962, vers l'âge de douze ans, Epsilon quitte son Shawinigan natal et sa mère pour étudier à Cap-Rouge près de la ville de Québec. Ce départ hâtif combiné au décès de son père, quatre ans plus tôt, a réduit de façon importante le rôle qu'ont eu ses parents dans sa vie, comparativement au rôle traditionnellement joué par les parents dans le développement de leurs enfants.

Famille

À l'extérieur du travail, sa priorité est sa famille et les activités qu'il fait avec elle, ainsi que le bénévolat rattaché aux loisirs de ses enfants, tels que leur club de baseball. Donc, les activités familiales et le bénévolat occupent la majorité de son temps libre, et font partie de son «sain» équilibre de vie. «Ç'a été extraordinaire comme vie. Il n'y a pas de recette miracle, mais celle-là est la mienne. C'est ce qui m'a réussi». Il mentionne à plusieurs reprises que sa relation privilégiée avec sa famille et le soutien de celle-ci, particulièrement celui de son épouse, lui ont permis d'assumer des responsabilités importantes qui exigent des déplacements fréquents. Sa femme a atténué les répercussions de ses absences fréquentes sur ses enfants en assumant une grande part des responsabilités familiales. Il considère l'immense engagement de sa femme comme étant un des éléments majeurs qui a facilité son développement professionnel.

Implications dans des associations et des regroupements

En plus de participer aux loisirs familiaux et d'être membre d'associations, il désire aussi s'impliquer, de façon discrète, dans certaines activités caritatives ou sociales, et ce, depuis ses débuts. Il retire une gratification personnelle directe et immédiate de cet engagement: «L'impact et l'utilité est direct, tu peux la mesurer, mais t'as pas besoin, tu le sais, c'est tout. [...] Malgré qu'il y a un côté égoïste à donner, à quel point c'est gratifiant». Ainsi, ces engagements ont beaucoup d'importance dans sa vie et ils font aussi partie de son équilibre personnel et de ses croyances profondes.

Amitié

Il a une excellente amie d'enfance avec laquelle il maintient une relation importante, principalement par nostalgie. Il dit simplement qu'ils se connaissent bien. Même si elle vit en Asie et qu'ils communiquent irrégulièrement ensemble c'est une amitié qui a traversé le temps et qui a survécu à la distance. «Si cette relation avait eu à mourir,

elle serait déjà morte. Au contraire, elle est très vive». Ils s'expriment avec aisance et se comprennent facilement, ce qui est assez extraordinaire. Cette relation fait partie de ses racines: «Probablement qu'elle va être éternelle dans le sens où aussi longtemps qu'on va vivre, elle va être là». Cependant, il ne peut attribuer d'apprentissage déterminant à cette amitié d'enfance, contrairement à une autre amitié importante développée dans les années 80.

Cours classique

La première formation très importante dans sa vie est le cours classique. Le cours classique PR0.1 (*Éducation formelle* n°19) est essentiellement l'équivalent du secondaire et du début du cours collégial d'aujourd'hui. L'équivalent du secondaire un désignait l'année des éléments latins, Syntaxe équivalait au secondaire deux, Méthode au secondaire trois, Versification au secondaire quatre et Belles-lettres au secondaire cinq. La sixième année s'intitulait Rhétorique et était suivie de deux années de philosophie, Philo un et Philo deux. Il n'a jamais fait Philo deux, car il a été mis à la porte après Philo un. Il a donc complété 7 des 8 années au programme. Epsilon a réalisé l'importance de cette formation dans sa vie beaucoup plus tard, au point où aujourd'hui, quarante ans plus tard, il en est chaque jour conscient. Les connaissances qu'il a acquises lui ont été utiles tout au long de sa vie et de sa carrière. L'importance de cette formation est indéniable, et ce, particulièrement sur quatre points.

Premièrement, elle a été une excellente formation générale APP0.1.1. Deuxièmement, elle lui a permis d'acquérir des schèmes de pensée, un esprit d'argumentation et un mode de raisonnement critique APP0.1.2. Il est difficile de dire exactement ce qui a contribué à la formation de sa pensée critique. Toutefois, il croit fermement qu'il a acquis une façon de réfléchir, une structure de raisonnement et des connaissances principalement en étudiant des langues mortes qui ont des structures complètement différentes de nos langues, surtout le grec. La structure de son raisonnement a été drôlement influencée à cette période. Faire des thèmes et des versions en latin ou en grec est une tâche difficile, exigeante: «Ça, te met, et tu le réalises après, la machine de raisonnement dans un mode très différent». Il a ainsi appris à faire face à des situations déstabilisantes et à raisonner de plusieurs façons APP0.1.2. Dans une moindre mesure, l'étude des grands penseurs de ce monde a également influencé sa façon de voir les choses et de réfléchir APP0.1.2. L'influence est-elle qu'il ne sait pas où il serait aujourd'hui s'il n'avait pas fait le cours classique. Il n'aurait sans doute pas la même façon de raisonner, ce qui est un élément primordial dans sa vie.

Troisièmement, elle lui a permis de développer le goût d'apprendre dans plusieurs domaines, c'est-à-dire le goût d'apprendre en général APP0.1.3. Ce goût d'apprendre tous azimuts, ou au moins dans un spectre assez large, vient probablement du fait que le cours classique couvrait beaucoup de sujets pour l'époque et donnait accès à toutes

les sphères de la connaissance. Cette ouverture d'esprit s'est transposée dans sa carrière, car il n'est spécialiste en rien. En effet, bien que sa carrière ait évolué dans le milieu financier, il n'a pas fait une carrière seulement en actuariat ou dans le domaine des produits financiers, mais a touché à plusieurs domaines. Il attribue cette diversité à sa soif d'apprendre et à son désir de relever des défis dans des domaines différents où il y a des apprentissages à faire et des sujets à explorer. «Les connaissances que j'ai acquises là en soi m'ont tout de même servi, mais m'ont plutôt donné le goût d'apprendre». Ce désir est un avantage qu'il considère être important. Ainsi, s'il n'a pas acquis ce goût d'apprendre, de découvrir grâce à cette formation, cette dernière l'a du moins cimenté. Cette ouverture globale à la connaissance a teinté le reste de sa vie.

Quatrièmement, durant le cours classique, il a aussi développé son goût pour les mathématiques APP0.1.4, ce qui l'a ensuite conduit à faire des études universitaires en actuariat. Les mathématiques ont commencé à l'intéresser vers l'équivalent du secondaire trois ou quatre dans notre système scolaire actuel ou Méthode et Versification dans le cours classique.

Associations

Durant cette période du cours classique, Epsilon était très actif dans les associations et les activités parascolaires PR0.2 (Associations n°23). En fait, c'est vraiment à partir de cette époque qu'il a développé son leadership APP0.2.1, principalement lorsqu'il a été président de l'association de l'école. Il pense que le leadership est une aptitude que nous avons en nous, mais qu'il faut développer et perfectionner. Lorsqu'il était président de l'école, il était également responsable de l'entreprise des sports pendant «une couple d'années», car parallèlement à ses responsabilités dans les associations, il faisait énormément de sport. Cependant, il n'a jamais été dans les scouts, mais il a été dans les routiers. Plus tard, il a pris la direction de cette entreprise pendant un an. Bref, ça a été une période très, très active.

Transition

Ainsi, à la fin mai, lorsqu'il est allé voir le supérieur pour lui dire: «Bon ben, au revoir, en septembre». Le supérieur lui a répondu: «Non. Adieu». Surpris, j'ai dit: «Comment adieu?» Le supérieur l'a ensuite informé: «T'es à la porte». Epsilon est donc allé au séminaire de Shawinigan, en disant: «Je voudrais compléter mon cours. Est-ce que je peux? Je viens de Shawinigan». À cette époque, il y avait une espèce de jalousie entre les séminaires. Il devait recommencer son année de Philo s'il voulait poursuivre ses études au séminaire de Shawinigan. Il a tenté d'y échapper: «Non. Écoutez, dans les deux prochains jours, je suis prêt à passer les examens que vous

venez de donner à votre monde, là». Malheureusement, ils ne lui laissèrent pas cette chance. Sans prétention, le calibre était très fort à Cap-Rouge à l'époque, car ils y avaient regroupé treize congrégations pour faire un campus avec les meilleurs professeurs des treize groupes. Lorsqu'il était en Belles-lettres (secondaire cinq), seulement des gens avec une maîtrise ou un doctorat lui enseignaient. Il leur répondit: «Non, je lâche l'école».

C'était au mois de juin. À l'époque de son renvoi, la transition vers les cégeps débutait, mais il ne voulait pas y aller. Il ne lui restait qu'une année de cours classique à Cap-Rouge à faire avant de pouvoir entrer à l'université. Il s'est ensuite dit qu'il irait directement à l'université. Il n'avait pas fini l'équivalent du cégep, mais il s'est tout de même promené dans toutes les universités pour essayer d'entrer sans diplôme équivalent. C'était un peu prétentieux. Évidemment, toutes l'ont refusé, sauf l'établissement de Trois-Rivières, l'ancêtre de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), où il y avait un programme préuniversitaire. Il se dit aujourd'hui avec humour: «Si je n'avais pas trouvé Trois-Rivières, j'aurais probablement abandonné les études». Il était hors de question qu'il recommence une année de formation. «Des fois, de petits événements dans nos vies peuvent changer beaucoup de choses». Il n'est pas nostalgique de cette époque et il a de la difficulté à dire si la formation classique manque aux jeunes d'aujourd'hui. Le temps répondra à cette question. Cependant, il a la conviction qu'il ne serait pas la même personne s'il n'avait pas eu l'expérience du cours classique.

En 1968, Epsilon a donc fait une année à Trois-Rivières, entre le cours classique et l'université. L'année suivante, l'école devenait l'UQTR. Il a terminé cette fameuse année avec les meilleures notes du groupe. Dès lors, l'université à Trois-Rivières lui a dit: «On part un programme en mathématiques, on voudrait que tu t'embarques dans notre bac en maths». Cependant, il ne se voyait pas faire une carrière d'enseignant, cette option ne l'attirait pas. Il se demanda donc: «Qu'est-ce que je peux faire avec un bac en mathématiques [...] J'aime les maths, c'est sûr, mais qu'est-ce qu'on fait avec un bac en maths? On enseigne, qu'est-ce qu'on fait d'autre?» Cette option ne l'attirait pas. C'est un de ses professeurs qui lui a donné la réponse: «Si tu veux aller dans le monde appliqué avec des maths, prends l'actuariat». Il a donc fait une demande d'admission à l'Université Laval à Québec.

Université

En 1969, Epsilon entre à l'Université Laval en actuariat PR0.3 (*Éducation formelle* n°19). En arrivant, il n'était intéressé que par les mathématiques, point final. Il n'avait pas ou peu d'intérêt pour la gestion. Donc, il n'a pas vraiment développé ses connaissances de ce domaine. En tant qu'étudiant en actuariat, ses visés étaient de faire de l'application des mathématiques et d'aller en actuariat-conseil, sous-secteur où il a d'ailleurs commencé sa carrière. L'éducation en actuariat a été le point de

départ de sa carrière et la base de sa formation professionnelle, même s'il n'a pas fait carrière comme actuaire. Cette éducation explique qu'il soit resté dans le monde des produits financiers, même si rapidement après avoir commencé à travailler, il savait qu'il ne ferait pas une carrière d'actuaire. C'est simple, c'est le fil conducteur de sa carrière.

Cette *Éducation formelle* PR0.3 a été déterminante. Évidemment, c'était une période d'acquisition de connaissances de base en actuariat APP0.3.1., mais aussi en gestion, même si, honnêtement, il s'y intéressait assez peu. Il y avait au maximum deux cours de gestion dans le cursus et il a dû les suivre. Sur les deux cours suivis, il ne se souvient que d'un, tout à fait «plate et inintéressant». C'était peut-être la faute du professeur, mais son attitude en tant qu'élève n'aidait pas beaucoup. Honnêtement, à cette époque, l'idée de faire de la gestion ne lui souriait guère. Il aimait les mathématiques. Point. Il ne voulait pas faire une carrière en gestion pas plus qu'il ne savait qu'il était possible de faire de l'assurance en actuariat.

Adrien Pouliot

Un enseignant PR0.4 (*Autres* n°26) de l'université l'a particulièrement marqué. Il était un professeur de mathématiques de soixante-douze ans. Cet homme se faisait plaisir, car à chaque séance, il donnait des cours fraîchement écrits. Il se démarquait particulièrement sur deux aspects, deux passions: son domaine d'enseignement APP0.4.1 et la vie en général APP0.4.2. Cette rencontre a eu une grande influence tant pendant sa vie universitaire que professionnelle. Adrien Pouliot (1896-1980) était un être passionné. Côtoyer un être exceptionnel et passionné laisse des traces. Outre sa formation d'actuariat, connaître M. Pouliot est ce qui lui a le plus servi et ce qui l'a le plus transformé de façon durable. En fait, ce professeur a été un exemple exceptionnel pour Epsilon. «Dans le fond, on a tous besoin de modèles dans nos vies». Epsilon a compris qu'«on ne crée pas chez des gens de la passion; on peut l'allumer, on peut la nourrir, APP0.4.3., mais il faut que les gens aient une passion à la base». On ne peut rien faire pour quelqu'un qui est «éteint». M. Pouliot lui a fait faire le plein de passion. Même après toutes ces années, il est encore une référence pour lui, surtout lorsque les choses sont un peu plus difficiles. Il lui permet de dire «oui», je le peux. M. Pouliot est un modèle qui lui a servi tout au long de sa vie.

Ainsi, l'université est une période où il s'est concentré sur l'actuariat et où il n'a pas développé d'autres connaissances ou habiletés, par opposition à la période du cours classique, qui a été une période d'engagement et d'apprentissages divers. Il ne sait pas exactement pourquoi il en a été ainsi. Il aimait ce qu'il faisait, il acquérait des connaissances sans objectif précis, simplement pour le plaisir. De plus, on lui avait dit qu'il pourrait les appliquer autrement que dans l'enseignement. Ces raisons lui suffisaient à ce moment-là.

Associations

Il commence à faire du bénévolat pour des organismes ou des causes qui l'allument vraiment PR0.5 (Association n°23), par exemple Cité-Joie, qui est une salle de spectacles au lac Beauport. Il fait du bénévolat intéressant, mais de façon désintéressée. C'est le sentiment d'utilité directe APP0.5.1 qui compte pour lui

Toronto

Pendant le dernier été de ses études, de son propre chef, car ce n'était pas prévu dans le cadre de sa formation universitaire, il a décidé de faire une immersion à Toronto PR0.6 (*Autres* n°26) pour améliorer son anglais. Il a fait cette immersion, même si elle ne lui permettait pas d'appliquer ses connaissances mathématiques et n'était même pas un stage, car c'était important pour lui d'apprendre l'anglais. Il a travaillé pour une compagnie d'assurance, mais n'a rien fait de l'été. À part apprendre l'anglais APP0.6.1, il estime qu'il n'a rien acquis à Toronto. «Je ne suis pas allé chercher d'autres compétences, ils m'ont rien fait faire». Cet employeur l'a rappelé l'année suivante pour lui offrir un poste permanent, mais il a répondu: «Non, tout ce que vous savez de moi, c'est que je suis bon à rien faire [...] Ça me tente pas d'aller chez vous».

Fin de la formation

Ainsi, en 1972, il termine, par «hasard», sa formation de bachelier en actuariat à l'Université Laval. De façon générale, ses études et cette immersion à Toronto ont toutes deux été déterminantes dans le développement de ses connaissances et de sa carrière. Il n'y pas d'autres éléments, dans cette période, qui méritent d'être soulignés.

Poste 1: Actuariat, actuaire-conseil, 1972-1974

Ce candidat de quarante ans d'expérience a travaillé à Montréal pendant onze années et à Québec pendant plus de vingt-huit années, dont les dernières vingt-cinq pour le même Groupe. Après ses études, il a travaillé en actuariat-conseil pour la firme Blondeau et compagnie à Montréal, qui est devenue plus tard le Groupe Optimum. La firme Blondeau et compagnie était une petite boîte créée en 1969 par trois associés, mais où deux avaient un plus grand rôle. C'était une petite boîte naissante, avec, évidemment, tout ce que cela sous-entend d'avantages et d'inconvénients. En 1972, il était le premier actuaire junior embauché. Il a commencé à travailler pour cette firme sans savoir s'il aimerait être actuaire. Il avait déjà des doutes concernant sa vocation, mais ce sont surtout les défis qui l'ont attiré, comme ce sera le cas dans les autres emplois ultérieurs. Heureusement, dans cette entreprise, il pouvait exercer ses talents *ad nauseam* parce qu'il y avait beaucoup de travail.

Encore une fois, il mentionne que la chance a été au rendez-vous. Cette fois-ci, cette dernière a été accompagnée par beaucoup de nouvelles connaissances et beaucoup de latitude, éléments qui l'avaient séduit lorsqu'il avait sélectionné ce poste. Cette latitude importante convenait à la jeune recrue, mais elle était due à une offre d'appui limité de la part des associés, «ce n'était pas leur fort». Par conséquent, cette situation le forçait à s'organiser plutôt seul. Toutefois, lorsqu'il avait besoin d'aide ou de conseils, sauf pour le soutien informatique, les associés l'aidaient dans la compréhension des mandats. Cependant, il aurait aimé avoir plus d'encadrement. Ce premier emploi a été une source de leçons importantes et une école extraordinaire où il a fait notamment trois apprentissages primordiaux PR1.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*): la rigueur, l'effort ainsi que l'informatique.

Rigueur

Il a acquis la plus importante des qualités de ses supérieurs immédiats: la rigueur de travail APP1.1.1. Il a appris à être rigoureux probablement à cause de la nature de l'emploi: petite boîte, gros mandats, mais surtout grâce aux personnes PR1.2 (*Gestionnaire ou superviseurs n°15*) avec lesquelles il était en relation étroite, car elles avaient cette «mentalité».

Efforts nécessaires

Comme il a déjà été mentionné, la nouvelle firme était petite, ce qui ne l'empêchait pas d'obtenir de gros mandats très diversifiés. Lorsqu'un mandat débutait, il fallait à tout prix mettre de l'avant les efforts nécessaires pour le livrer APP1.1.2, et ce, avec toujours beaucoup de rigueur APP1.1.1. Ainsi, assez rapidement, Epsilon a compris qu'il devait mettre tous les efforts nécessaires pour terminer un mandat. Il devait aussi être extrêmement polyvalent, car il n'y avait pas de grosses équipes multidisciplinaires avec des personnes-ressources dans divers domaines pour l'aider.

Puisque les mandats étaient diversifiés et amenaient beaucoup de défis, la majorité de son travail était lié au monde de l'actuariat, qui a plusieurs sous-domaines, mais il y avait aussi des mandats moins liés à l'actuariat. Il couvrait donc un large éventail de domaines, ce qui correspondait à son objectif. «Je me suis dit: j'ai un diplôme d'actuaire. Je vais aller travailler dans ce qui est le cœur de l'actuariat, dans le fond, je vais aller travailler pour une boîte d'actuaire-conseils. C'était ça mon objectif».

Informatique

L'apprentissage informatique, au niveau technique, APP1.3.1 est déterminant dans le développement de ses connaissances, tout comme pour sa carrière. Cependant, ce

n'est pas nécessairement par choix que ses connaissances ont été développées. N'oublions pas qu'à l'intérieur de cette petite boîte, ils devaient être polyvalents, être un *jack of all trades*. En effet, les actuaires seniors avaient besoin d'un actuaire junior pour les accompagner dans les mandats actuariels. Évidemment, il n'était pas un consultant senior, parfois il n'avait même pas de contact avec le client parce que ce n'était pas nécessaire. Ainsi, ses patrons lui disaient: «voici, c'est ça le mandat, voici les paramètres [...] T'as tel mandat à réaliser [...] fais-le à la main, fais-le comme tu veux [...] Faut que ça sorte». Évidemment, il caricature, mais c'était presque ça. Ils lui souhaitaient bonne chance et le laissaient aller. Il pouvait faire le mandat à la main et passait deux semaines à y travailler jour et nuit – il exagère à peine. Alors, surtout à l'époque, que ça soit pour des mandats du type évaluation de réserve ou fabrication de tarification pour les compagnies d'assurance, les outils étaient de nature informatique. Il se souvient qu'il fallait trente heures pour évaluer le programme d'évaluation de réserve d'une petite compagnie d'assurance. À l'époque, il n'y avait pas d'ordinateur multitâche; il prenait un ordinateur et la tâche l'occupait complètement. Il fallait donc être présent physiquement, puisque s'il y avait un bogue, il fallait déboguer sur place. Évidemment, aujourd'hui les choses sont différentes. Ainsi, une fois qu'il a réalisé l'ampleur de sa tâche, il avait deux choix. Le premier choix était de quitter l'entreprise et d'aller faire autre chose, parce qu'il n'avait pas en main, à ce moment-là, les outils appropriés pour occuper cet emploi. Le deuxième choix, qu'il a choisi, était d'acquérir le plus rapidement possible les connaissances manquantes en informatique. De plus, comme il est fondamentalement très curieux, il a développé ses connaissances en informatique de façon autodidacte, en utilisant la méthode d'Essai-Erreur PR1.3 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), parce qu'il fallait livrer le mandat, et en s'appuyant sur une belle collaboration avec l'informaticien-consultant, qui sera détaillée plus loin. Il a aussi beaucoup appris l'informatique grâce à des lectures PR1.4 (*Articles ou livres n°10*) et à de la formation traditionnelle: cours PR1.5 (*Éducation formelle n°19*), ateliers, séminaires PR1.6, (Ateliers formels auditeur n°7). Bref, il a utilisé tous les moyens dont il disposait pour acquérir les connaissances dans les délais imposés.

Comme nous le disions, un collègue informaticien PR1.7 (*Collègue ou pairs n°16*) a grandement contribué à son apprentissage de l'informatique APP1.7.1. Ce collègue a été généreux de sa personne. Il était, dans le fond, une personne-ressource en informatique non actuaire avec qui il a eu des rencontres et des échanges très constructifs et très productifs pour son apprentissage APP1.7.1. Avant l'embauche d'Epsilon, les actuaires seniors communiquaient directement avec cet informaticien. À mesure que la clientèle se développait, les actuaires seniors avaient de moins en moins de temps pour expliquer les mandats à l'informaticien et l'embauche d'un actuaire junior devenait nécessaire. Les patrons voulaient ainsi utiliser l'actuaire junior «comme un genre d'interface». Epsilon comprenait les mandats et s'assurait de leur réalisation. Rapidement, et de façon inattendue d'ailleurs, Epsilon est devenu le lien entre l'informaticien et les consultants actuaires seniors qui ne possédaient pas

les compétences informatiques nécessaires pour réaliser des mandats diversifiés. Ce collègue informaticien ne l'a pas vu comme une menace, puisque Epsilon ne le remplaçait pas, mais jouait plutôt un rôle d'interface.

Parce qu'Epsilon mettait en pratique ses connaissances théoriques en travaillant dans le domaine de son baccalauréat, bien sûr, il a acquis, développé, amélioré et peaufiné ses connaissances actuarielles. Mais, c'est surtout en informatique qu'il croit avoir développé des connaissances. Ses connaissances informatiques étaient pauvres et déficientes de façon générale, et non pas seulement pour cet emploi. Il connaissait mal l'outil. Il en avait fait un peu à l'Université Laval, mais pas suffisamment. Donc, en plus d'acquérir des connaissances en informatique, il a développé, PR1.8 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), une compréhension du pouvoir de l'informatique lorsque combiné à l'actuariat APP1.8.1. L'informatique était l'outil qui lui permettait de faire certains accomplissements en actuariat. Aujourd'hui, plusieurs tiennent pour acquis ce qu'il peut faire en informatique, mais il y a quarante ans, ce n'était pas le cas il était plutôt inculte.

La base de ses connaissances en actuariat a donc été acquise à l'université et à ce premier poste qui constituent ses fondations au niveau technique. Les dirigeants de Blondeau et compagnie lui ont donné l'informatique et l'actuariat, qui ont des traits logiques et rationnels communs. Ces deux domaines ont été importants dans l'ensemble de sa carrière. Par la suite, il a acquis d'autres connaissances en travaillant en assurance individuelle et en assurance générale, où il a fait de nouveaux apprentissages, plus pointus, sur des produits spécialisés, par exemple. Évidemment, ces connaissances informatiques lui ont servi toute sa carrière. L'actuariat et l'informatique constituent une base incroyable, surtout quand on œuvre dans les produits d'assurance. Il a donc construit de très bonnes fondations.

Poste 2: Assurance, actuaire, 1974-1977

En 1974, l'Union fait la force lui offre un emploi d'actuaire à l'assurance vie qui comprend quelques responsabilités en gestion. Cette offre lui a d'abord plu parce qu'elle lui permettait de connaître davantage l'assurance vie et l'assurance générale. En effet, il avait fait son temps en consultation; c'était intéressant, mais il désirait maintenant voir ce que c'était de participer aux opérations dans une compagnie d'assurance. Il a donc accepté d'être actuaire à l'Union fait la force; ce poste a été un changement important dans sa vie, entre autres parce qu'il lui permettait de retourner à Québec, un changement agréable, car le siège social de l'Union fait la force était dans cette ville. Cette entreprise était une des grosses firmes en assurance générale et elle avait une petite branche d'assurance vie, où il n'y avait qu'un actuaire.

Nouveau domaine: assurance générale

Passage de l'assurance vie à l'assurance générale: À son arrivée dans l'entreprise, il était actuaire dans la petite division d'assurance vie. À cette époque, il n'y avait pas d'actuaire en assurance générale puisque les compagnies partageaient l'information entre elles. Ce n'était pas des cartels, mais comme il y avait partage d'informations, tout le monde avait les mêmes tarifs, jusqu'au jour où les grosses compagnies ont mis fin à cette pratique. Quand la centrale s'est dissoute, les compagnies telles que l'Union fait la force se sont retrouvées le bec à l'eau, sans actuaire en assurance générale.

Par conséquent, quelque temps après son arrivée dans l'entreprise, les gens de l'assurance générale lui ont dit: «On a besoin de quelqu'un pour faire de la tarification en assurance générale. Il n'y a pas d'actuaire en assurance générale. [...] On a un gros problème, on a besoin d'un actuaire». Epsilon leur répondit qu'ils avaient deux problèmes puisqu'il ne connaissait rien en assurance générale. Ce à quoi ils ont répliqué: «t'es quand même celui qui peut le plus nous aider». C'est donc dans cette entreprise, sans compétences spécifiques, PR2.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), qu'il s'est initié à l'actuariat en assurance générale APP 2.1.1 avec, comme dans le poste précédent, beaucoup de latitude.

Il a donc finalement fait sa première incursion dans un domaine qu'il ne connaissait pas ou qu'il maîtrisait moins: l'assurance générale APP2.1.2. À la base, il avait une formation d'actuaire en assurance vie. À son époque, l'actuariat commençait tout juste à se scinder en sous-domaines de spécialité. Les premiers diplômés en actuariat spécialisés en assurance générale ont fait partie de sa promotion ou de la précédente. Ainsi, il aurait pu se spécialiser en assurance générale, mais il avait choisi l'assurance vie. C'était la première fois, en actuariat, qu'il acceptait de toucher à un domaine qu'il ne possédait pas. Ainsi, c'est d'ailleurs dans ce domaine technique de la tarification, qu'il a laissé sa marque à l'Union fait la force. Son seul accomplissement notable: à ce poste a été de bâtir des tarifications en assurance générale, ce qui n'avait jamais été fait dans l'entreprise auparavant.

Expérience en gestion

À la fin de son passage à l'Union fait la force, il faisait de l'actuariat dans les deux domaines: assurance vie et assurance générale. Mais c'est un poste en assurance vie lui a permis de faire ses premières armes en gestion PR2.2 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Dans cette entreprise, il avait deux principales responsabilités: l'actuariat et la sélection des risques, qui vont souvent ensemble. Pour la sélection des risques, il y avait une petite équipe de trois personnes, qui relevait de lui. C'était donc, l'occasion de faire ses premiers apprentissages en gestion APP2.2.1. Il a développé

ses connaissances de gestion sur le tas, très graduellement PR2.2 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), car il n'a pas suivi de cours de gestion à ce moment-là.

Même s'il n'avait pas fait de gestion auparavant, lorsqu'il a fait de la gestion, il a aimé ça. Dans le fond, c'est à ce moment qu'il a eu «l'éveil à la gestion». À la fin de ce poste, c'était devenu clair: il préférait la gestion à l'actuariat. Mais, il n'avait pas un plan de carrière arrêté, au fait pas plus que par la suite, qui l'amènerait à faire de la gestion.

Il avait toujours voulu faire de l'actuariat, et maintenant il avait comblé ce désir, et son travail lui plaisait. Pourtant, il se posait une question déterminante pour la suite des choses: «C'est-tu vraiment ça que je veux faire de l'actuariat finalement?» Il souligne que «quand tu trouves quelque chose qui te passionne, tu vois la différence avec quelque chose qui te passionne puis quelque chose qui te plaît. C'est là que j'ai vu la différence». L'actuariat lui plaisait, mais la gestion le passionnait. Il a senti que c'était ce qui l'intéressait vraiment APP2.2.3. En fait, il n'y avait pas de comparaison possible. C'est donc le fait d'avoir la direction de cette petite équipe de gestion de risque, par hasard, qui lui a fait prendre conscience de sa passion pour la gestion. Ainsi, il a pris la décision d'abandonner l'actuariat au profit de la gestion. C'est le fait d'avoir à faire de la gestion à l'Union fait la force qui a initié ce changement. Il a goûté à autre chose, et il a aimé ça. Évidemment, cet intérêt pour la gestion, il l'avait en lui. Mais, alors qu'il était étudiant en actuariat ou même chez Blondeau et compagnie, il n'était pas conscient de cette attirance, de cet intérêt. En fait, il n'avait jamais considéré cette possibilité. Au moment où il a réalisé qu'il préférait la gestion, il étudiait encore pour ses examens de *Fellowship* en actuariat parce qu'il croyait qu'il devait obtenir ce titre professionnel. Il a donc décidé d'arrêter d'étudier les examens pour obtenir le titre de *Fellow* de l'Institut canadien des actuaires (FICA). D'autres auraient continué pour le plaisir d'avoir le titre, mais cela n'avait aucun intérêt pour lui. Il s'est dit: «c'est terminé». De plus, posséder ce titre n'est pas obligatoire pour faire carrière en actuariat. C'est une exigence pour avoir accès aux postes intéressants, pour avoir le droit de signer en tant qu'actuaire désigné, ce dernier doit être Fellow. Généralement, le chef de la tarification peut tout de même engager un non Fellow. Probablement que s'il n'avait pas eu ce déclic à l'Union fait la force, ce serait quand même arrivé plus tard, à un autre poste.

Assez rapidement, il a eu une offre du groupe Optimum, anciennement Blondeau et compagnie, son premier employeur, à Montréal. Mais, il ne savait pas où poursuivre sa carrière, «c'était comme très récent, très naissant». Ainsi, lorsque les gens d'Optimum l'ont appelé pour lui demander de faire de l'actuariat, en disant: «Nous, on ne connaît pas l'assurance générale, toi, tu connais ça. Viendrais-tu faire notre actuariat?», il leur a répondu: «Si vous m'offrez ça, ça m'intéresse pas. [...] Ce n'est pas ça que je veux faire dans la vie. Moi, je veux faire de la gestion. Si vous m'offrez une *job* en gestion intéressante, je suis prêt à prendre l'actuariat, je n'ai pas de problème». Puis, ils lui ont dit: «Ben, viens-t'en, on peut... de toute façon, on est tous

une *gang* d'ignorants du domaine de l'assurance générale. Il y en a deux, trois postes de libres, voici les postes, lequel tu veux prendre?» Ainsi, au moment où il a pris la décision d'accepter le poste suivant, il confirmait sa décision de faire de la gestion.

Il mentionne encore une fois la chance qu'il a eu d'avoir une formation en actuariat. Elle lui a servi toute sa vie, probablement parce qu'il est resté dans le milieu et que l'actuariat a toujours plus ou moins relevé de lui directement ou indirectement.

Poste 3: Assurance, 1977-1986

Blondeau et compagnie, compagnie pour laquelle il travaillait de 1972 à 1974, était devenue Optimum. Cette dernière a ensuite acheté une compagnie d'assurance générale. Cependant, ses anciens patrons et collègues, qui avaient œuvré en assurance vie, n'avaient pas les connaissances nécessaires pour exploiter cette nouvelle branche. Par conséquent, c'est pour l'expérience qu'Epsilon avait acquise en tarification en assurance générale à l'Union fait la force que les gens d'Optimum voulaient l'engager. Mais Epsilon voulait faire de la gestion en indemnisation dans la compagnie d'assurance générale. Au fil du temps, il est d'ailleurs devenu le gestionnaire principal de ce secteur, un des plus importants secteurs de l'entreprise. Cette responsabilité était incomparable à sa première expérience en gestion, lorsqu'il menait une petite équipe de trois personnes. Là, il tombait dans la vraie gestion. Il s'est donc occupé d'actuariat, mais il faisait également beaucoup de gestion.

Choix de la gestion

Évidemment, il retient de son passage à ce poste la confirmation que la gestion était bien ce qu'il voulait faire. S'il lui restait encore un doute, il est disparu à ce moment-là PR3.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). C'était clair pour lui; il ne ferait pas carrière en actuariat, mais en gestion APP 3.1. Ainsi, pendant neuf ans il a travaillé à plusieurs dossiers et dans de nombreux secteurs. Il a dirigé de grosses équipes dans des domaines qu'il connaissait depuis peu et qu'il ne possédait pas encore parfaitement, ce qui était stimulant. En ce sens, il était et est encore aujourd'hui très animé par ce qu'il y a autour de lui, ce qu'il a fait en assurance, tout comme les sujets du monde financier.

Nouveau domaine: indemnisation

Même si Epsilon s'était familiarisé un peu avec la tarification de l'assurance générale, il n'avait pas de connaissances pointues dans le domaine, et, du jour au lendemain, il s'est retrouvé responsable de l'indemnisation PR3.2 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Dans les premiers jours à son poste, il se souvient qu'un courtier l'ait appelé en lui disant: «Voici la situation: votre employé dit que ce n'est pas couvert sur le contrat». Pour lui, ce courtier parlait en chinois, mais il lui répondit tout de

même: «Écoutez, je vais consulter, je vous reviens». Il n'était pas certain de ce dont le courtier parlait, et il ne se sentait pas assez à l'aise pour lui répondre. Il a donc dû, dans un premier temps, faire l'apprentissage d'un autre domaine APP3.2.1. «Ainsi, lorsque tu es en charge de l'indemnisation, tu dois être un *Expert* du contrat. Ta *job* en indemnisation, c'est essentiellement de mettre en application le contrat». Donc, il a dû faire l'apprentissage du contrat APP3.2.2, l'apprentissage des clauses APP3.2.3, etc. Pour y arriver, il demandait, entre autres, à ses employés, pas tous pour ne pas bloquer les opérations, de lui soumettre une bonne partie des dossiers qui étaient traités dans la journée. Donc, s'il y avait des recommandations de paiement, il voulait les avoir sur son bureau à seize heures. Il passait ensuite la soirée, de seize heures à il ne sait plus quelle heure, à les lire pour les comprendre. Il voulait savoir exactement ce que les autres savaient; il ne voulait pas seulement avoir une idée.

Ainsi, il voulait apprendre des autres le domaine, mais aussi pour comprendre pourquoi l'entreprise avait indemnisé une personne ou non. Par la suite, il se référait au contrat pour comprendre ce qui s'était passé, prendre connaissance des circonstances, et comprendre les raisons qui avaient motivé leur décision. Il a fait ces vérifications pendant des mois. Un grand nombre de dossiers ne relevaient pas directement de son niveau d'autorité, mais il en demandait plus pour être capable de comprendre la façon de faire. Bien sûr, d'autres dossiers devaient lui être transmis, car ils nécessitaient son niveau d'autorité pour être résolus. Bien entendu, la lecture de contrats est aride, mais cette façon de faire lui donnait un éventail de circonstances concrètes qui lui permettaient de comprendre. Lire les contrats lui permettait d'apprendre les secrets du milieu dont il avait pourtant la responsabilité.

Redressement

Comme la petite compagnie d'assurance générale acquise était en difficulté, il était nécessaire de rétablir ses finances. Cette opération est fréquemment réalisée par un redresseur qui y travaille pendant un an, puis quitte l'entreprise. Or, Epsilon n'avait pas de mandat de redresseur et il devait rester dans l'entreprise par la suite. De plus, il ne faut pas oublier qu'il n'était pas un gestionnaire chevronné et qu'il n'avait pas d'expertise en redressement PR3.3 (*Essai-erreur dans le poste* n°14). Avec le concours de plusieurs équipes qui œuvraient dans différents domaines sous sa responsabilité, il a contribué aux nombreux redressements et l'entreprise a connu passablement de succès. Ainsi, ce premier redressement ne s'est pas fait du jour au lendemain. Il mentionne qu'il faut vraiment aimer la gestion pour être capable d'en faire dans un contexte de redressement. «Si on n'aime pas ça, c'est pas long qu'on est malheureux, [...] parce que c'est déroutant et ça t'oblige à prendre des décisions pas évidentes, des décisions que si t'as pas la passion de la gestion qui te demandent une dose de courage que souvent t'as pas, parce que [...] ça t'allume pas, donc [...] il est

clair que si j'avais pas eu la passion de la gestion, là, je serais pas resté». Plus tard dans sa carrière, durant la période 1994-2000, il a fait un deuxième redressement.

Les différentes problématiques de l'entreprise lui ont permis, en tout cas probablement en partie, de faire le tour des connaissances à acquérir en gestion. Bien que le redressement de cette entreprise ne se soit pas fait de façon linéaire, dès le départ, il y a participé de deux façons. D'une part, en assainissant la gestion de l'indemnisation. Il y avait relativement beaucoup de gens avec de l'expertise et des compétences, mais ces compétences n'étaient pas mises en commun. Il n'y avait pas de cohérence ni de gestion. L'expertise et les compétences n'étaient pas très encadrées, et les façons de faire étaient assez disparates. Il n'y avait pas de guide permettant d'avoir une cohérence dans l'application des décisions. Ces lacunes n'avaient pas été comblées par le prédécesseur d'Epsilon, un gestionnaire alcoolique qui avait dû être mis à la porte après un mois. D'autre part, en actuariat, il devait contribuer à mettre en place une tarification compétitive. Ainsi, sa base d'actuaire lui a permis d'établir que les tarifs étaient inappropriés. Les tarifs étaient faits par des gens qui n'avaient pas de formation en actuariat. N'oublions pas qu'Optimum avait, tout comme l'Union fait la force ou d'autres sociétés, à l'exception des grosses entreprises, le même problème: ils s'étaient fait couper les vivres; ils n'avaient plus accès à l'information. De plus, les propriétaires de l'entreprise étaient des courtiers d'assurance et ils faisaient eux-mêmes les tarifs. Par conséquent, sa deuxième participation au redressement a été d'augmenter les tarifs sous-évalués et d'abaisser les tarifs nettement trop élevés pour permettre à l'entreprise d'être plus compétitive et de faire de l'argent. Ces changements ont aidé à repositionner l'entreprise dans les marchés, les segments et les secteurs dans lesquels elle œuvrait.

La souscription

Dès le départ, le certain succès qu'il a eu a fait en sorte qu'au fil du temps, on lui a demandé de prendre d'autres responsabilités. La première a été la souscription PR3.4 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). L'indemnisation est la fin du processus; la souscription est le début ou l'entrée. C'est à cette étape que sont déterminées les règles d'entrée, les règles qui entourent la tarification ainsi que les offres à faire, les clients à accepter et les risques à prendre. Évidemment, l'actuaire fait le tarif en travaillant de près avec le souscripteur, car ce dernier établit toutes les règles qui déterminent le genre de risques qui seront pris ou non, ce qui sera demandé en échange, etc.

Ventes et le marketing

Après lui avoir demandé de prendre la souscription sous sa responsabilité, on lui a confié les ventes et le marketing PR3.5 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). La Division des ventes et du marketing englobe le développement de nouveaux produits tout comme le développement d'affaires. Donc, c'était vraiment le marketing et les ventes elles-mêmes.

Après neuf ans, il avait fait le tour. Au départ, il est arrivé comme gestionnaire de l'indemnisation et avait également sous sa responsabilité l'actuariat et l'informatique. Au fil du temps, il s'est aussi occupé de la souscription, des ventes et du marketing. Bref, il a été responsable de la plupart des opérations d'une compagnie d'assurance, soit les ventes et le marketing, la souscription autour de ces ventes, les réclamations et l'indemnisation. À la fin, il était complètement en conflit d'intérêts, car il avait tous les pouvoirs, les leviers pour déterminer le niveau du tarif, les règles, et il était responsable des ventes. Il a été chargé de presque toutes les opérations, sauf les fonctions-conseils, telles que les ressources humaines, la comptabilité et les finances.

Gestion

Chez Optimum, Epsilon a fait d'énormes apprentissages en gestion APP 3.6. Ainsi, ce poste a été l'école la plus intense PR3.6 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). À l'interne, il pouvait compter sur les gens d'Optimum, qui sont des gens extraordinaires en affaires. Ce sont des consultants hors de l'ordinaire. Même si ces trois fondateurs n'étaient pas des gestionnaires nés, ils ont eu la sagesse d'aller chercher des collaborateurs efficaces. De plus, ils sont toujours restés très près de leur entreprise et du milieu. Ce sont également des gens qui lui ont laissé les coudées franches. Donc, comme beaucoup d'autres périodes dans sa carrière, Optimum a été une période extraordinaire d'acquisition de connaissances en gestion sur le terrain PR3.6 (*Essai-erreur dans le poste n°14*). Il a aussi acquis beaucoup de connaissances en de courtes périodes, grâce à des séminaires, par exemple. Par contre, il ne fait aucune mention de pratiques ou d'apprentissages déterminants. «C'est clair, clair que ça a été un apprentissage sur le tas qui était déterminant dans cette période».

Ami

Comme nous le disions précédemment, deux amis ont été importants dans sa vie. Celui-ci a joué un plus grand rôle que la précédente en pré insertion. Epsilon connaît cet ami depuis le milieu des années 80. Cette personne a une grande qualité: elle n'est pas complaisante. Ainsi, lorsqu'il y a des choses importantes dans leurs vies, ils sont là l'un pour l'autre. Chacun sait que la complaisance n'a pas de place dans leur

relation. Cet ami est un ancien voisin avec lequel il a développé une vraie relation d'amitié au fil des années. Ces dernières années, ils se voient moins, mais justement parce qu'ils se voient à l'occasion, leur relation s'est enrichie. Au départ, ils se voyaient parce qu'ils étaient voisins et que leurs enfants jouaient ensemble. La relation s'est davantage enrichie dans les dernières années quand il a commencé à faire du mentorat, il a constaté qu'« il y a quelque chose dans ta réflexion personnelle que tu ne peux pas aller chercher avec un mentor qui ne te connaît pas [...] Et j'ai fini par lui dire: «J'ai besoin de toi pour m'aider à mieux me connaître».PR3.7 (*Famille et amis*). Finalement, tous deux ont profité de cette relation. Premièrement, il pouvait discuter et s'ouvrir à lui parce qu'il avait confiance, ce qui est essentiel. Deuxièmement, il savait qu'il n'y aurait pas de complaisance et qu'il aurait l'heure juste. Cet ami fait attention à ce qu'il dit, car il ne veut pas blesser les gens, mais lorsqu'on lui pose une question, il répond honnêtement. Si on ne lui pose pas de question, il ne va strictement rien dire.

Du point de vue du développement de ses connaissances, probablement que cet ami a joué un plus grand rôle que sa conjointe. Il croit que cette importance s'explique parce que cet ami n'a pas de lien de proximité aussi grand que sa conjointe. Il est donc plus facile de se détacher et de lui dire honnêtement ce qu'il pense d'une situation ou d'un problème. De toute façon, Epsilon fait bien ce qu'il veut des conseils, des opinions ou des discussions de cet ami.

Epsilon se trouve chanceux d'avoir un ami avec qui il peut partager des plaisirs de la vie, mais aussi, à l'occasion, des aspects de sa vie professionnelle. Donc, cette relation est toujours importante dans sa vie parce que cet ami le connaît bien et qu'il l'a aidé à réfléchir sur lui-même à un niveau personnel pour mieux se connaître APP 3.7.1. «On a beau être cartésien, mais cette amitié-là, c'est très significatif dans ma vie et dans ma progression des dernières années».

Relation entre les défis et les succès

En plus d'être heureux d'avoir fait tout ce que nous venons de présenter, il a fait PR 3.8 (*Essai-erreur dans le poste n°14*) une découverte, un apprentissage sur lui-même qui l'a marqué: il est animé par le défi et le succès APP3.8.1. Pour lui, le pouvoir est un instrument qu'il obtient par l'adéquation entre le défi et le succès. Et, il vit bien avec la notoriété qu'il acquiert grâce à ses succès passés et présents. Encore aujourd'hui, il carbure aux défis. Ainsi, à plusieurs reprises, Epsilon mentionne que c'est la relation entre les défis et le succès qui l'anime, et ce, depuis à peu près ce poste chez Optimum. Auparavant, il ne voyait pas les défis et les succès qui pouvaient l'entourer de façon aussi claire. Ainsi, le défi de démarrer une compagnie d'assurance, un défi de taille, l'a attiré au poste suivant. C'est un défi dont on peut mesurer le succès, d'une certaine façon.

Cependant, le plus grand défi qu'il a dû relever dans son développement personnel a été de dépasser sa vision presque exclusivement cartésienne et très axée sur les résultats. À la base, il est quelqu'un de très direct, «c'est là qu'on va». Le plus grand défi de sa carrière a donc été de transformer sa façon d'être, bien qu'il ne croit pas aux virages à 180 degrés dans la vie. Il croit que s'il passait des tests, il serait encore quelqu'un d'axé sur les résultats. C'est sa nature, il est comme ça. Il ne pense pas que quelqu'un puisse changer du tout au tout, mais il a quand même tenté de modifier suffisamment sa façon de faire pour devenir un leader différent, même s'il n'en était pas aussi conscient au moment de ces changements qu'en 2010. Par conséquent, le plus grand défi de sa carrière a été de changer suffisamment pour passer d'un leader axé sur l'action et les objectifs – qu'il est encore – à un leader capable d'adapter sa façon de mener les autres selon leur personnalité PR 3.9 (*Essai-erreur dans le poste* n°14). Il a donc dû élargir son spectre au-delà de ce qui l'anime: avoir un défi, avoir un résultat, «on part la machine puis on s'en va en ligne droite – c'est là qu'on va». Il a compris que ses collègues et ses employés subalternes ne sont pas tous comme ça. En effet, les gens sont différents et il faut s'adapter à leur personnalité pour les stimuler, les guider et les mener. Il estime le faire de façon imparfaite et il a accepté cette réalité; il ne sera jamais parfait là-dessus. Il est d'abord un cartésien qui a appris à exercer un leadership efficace. En résumé, avoir une seule façon d'agir avec les gens était son plus grand handicap au début de sa carrière et il a travaillé pour développer d'autres outils de gestion du personnel.

Il a donc dû gérer différemment et accepter que les autres soient différents et que les chemins qui permettent d'atteindre les objectifs ne sont pas toujours des lignes droites APP3.9. Aujourd'hui, bien qu'il applique cette ouverture d'esprit de façon très imparfaite, il est convaincu que les gens avec lesquels il travaille partagent ses objectifs et ses valeurs. Néanmoins, il sait qu'ils prendront des moyens différents des siens pour arriver à leurs fins et il tente d'avoir l'ouverture d'esprit nécessaire pour les accepter et les comprendre. Comme président, il est facile pour lui de prendre certaines décisions, par exemple dire «non, on fera pas ça quand même». Pourtant, il doit démontrer assez d'ouverture pour tenter de comprendre et accepter la différence pour atteindre les mêmes objectifs. Le plus important, pour arriver à atteindre un objectif, est de partager une seule et même vision et au moins quelques valeurs essentielles.

En conséquence, Epsilon estime que les plus grands défis et les plus grands succès de sa carrière sont de nature personnelle, non technique; il n'a rien mentionné sur l'informatique ou les produits de marché. Il est très conscient qu'il s'est immensément transformé en tant que personne et que c'est sur le plan personnel qu'il a fait le plus d'apprentissages dans sa carrière. En effet, au fil du temps, il a été capable d'apprendre à embrasser plus largement l'atteinte des résultats avec des moyens et des chemins différents; un apprentissage important. Il a également compris

la nécessité d'une équipe pour atteindre des résultats. Cette nécessité est si importante qu'il en fait son message aujourd'hui. Ainsi, il dit souvent aux employés:

«Dans notre métier, dans notre business, il n'y a pas de succès individuel sans réussite collective. Ainsi, si tu veux avoir un succès individuel, ce n'est pas la place [...] on n'a pas nous autres de réussite durable qui passe juste par le succès individuel. Si tu veux individuel, va jouer au golf, au tennis. Si tu frappes mal la balle, tu perds. Si tu frappes bien la balle, tu gagnes. Si t'as joué une mauvaise *game*, ton entreprise va mal, c'est toi l'entreprise. Nous, le succès individuel, s'il n'est pas accompagné d'un succès collectif, il ne vaut rien.»

Les tests psychométriques PR3.10 (*Test n°11*) l'ont beaucoup aidé à réaliser ces derniers apprentissages. Premièrement, ils lui ont permis de se rendre compte de sa personnalité. Il a appris qu'il était une personne de type A, et qu'idéalement il devrait être de type B. Ensuite, il a appris à accepter ce besoin de faire des changements sans baisser les bras. Troisièmement, il a compris qu'on ne peut pas devenir un autre type, donc qu'il ne pourrait jamais devenir un type B, mais qu'il faut plutôt essayer d'aller le plus loin possible vers B, pour ne pas être continuellement déçu de ne pas être B. Finalement, il a réalisé qu'il est possible de faire mieux avec ce qu'il a et ce qu'il est APP3.10.1. C'est la plus belle réalisation de sa carrière; il pense qu'il n'aurait pas ce poste de PDG aujourd'hui sans cette démarche, ou s'il l'avait eu, il exercerait ses fonctions nettement moins bien. «C'est sûr, sûr, sûr».

Au fil des ans, Epsilon a développé des visées d'avancer dans la hiérarchie de l'entreprise, car il voyait des gens accéder à certains postes qu'il considérait ne pas posséder les compétences requises ou qui en avaient moins que lui. Cependant, parce qu'il avait refusé un poste à Paris, il savait qu'il était bloqué à son poste. Il n'aurait jamais accès au poste de directeur général, de président, ou de PDG de la compagnie. Mais, les dirigeants lui laissaient tout de même la même latitude qu'auparavant dans son poste. C'était assez simple pour lui: il ne resterait pas frustré au même poste, «on s'en va ailleurs, on tourne la page, on va faire autre chose». Il a donc décidé de quitter l'entreprise.

Poste 4: Assurance, directeur général adjoint à la présidence en assurance général, 1986-1994

QRS était une compagnie d'assurance assez bien connue au Québec, surtout en assurance collective, mais Epsilon ne la connaissait pas particulièrement. En 1986, Monsieur Pierre, qui avait été un des actionnaires chez Optimum, a reçu, de la part de QRS, l'offre de faire un démarrage en assurance générale. Cependant, M. Pierre ne voulait pas le faire seul. Ce dernier se demandait «qui je peux avoir qui a fait le tour de la boîte»? Il cherchait quelqu'un avec de l'expérience en redressement, mais qui

connaît aussi l'actuariat, qui a des bases en informatique, qui a fait de la souscription, qui a fait de la vente, bref, qui a tout fait. «J'étais dans les pas pires candidats pour ça». Monsieur Pierre a donc appelé Epsilon, qu'il savait en recherche d'emploi et connaissait ses accomplissements dans l'entreprise. M. Pierre lui proposa donc de le rejoindre pour démarrer une compagnie d'assurance générale. C'est ce qui l'a allumé: un défi absolument incroyable dans leurs vies. Démarrer une compagnie d'assurance n'est pas une offre que l'on reçoit fréquemment. Il a donc accepté l'offre, qui était combinée à un retour agréable dans la ville Québec. Si l'entreprise avait déjà existé et que M. Pierre lui avait offert un poste même intéressant, peut-être qu'il aurait dit oui, mais il est clair que démarrer une compagnie d'assurance générale était une offre hors de l'ordinaire. Un mois et demi plus tard, ils commençaient le démarrage.

Ainsi, à son arrivée en 1986, Epsilon était directeur adjoint. À la fin de la période passée dans cette branche, il avait également occupé un ou deux autres postes, mais il a essentiellement été directeur adjoint, puis finalement président de la filiale d'assurance générale à partir d'environ 1991. Le choc dû au changement de contexte a été particulièrement important, principalement en ce qui a trait aux aspects culturels et au mode de fonctionnement de l'entreprise. L'entreprise d'où il venait, Optimum, était un monde d'entrepreneur capitaliste. QRS était, et est toujours, un monde entrepreneurial, mais avec de fortes valeurs mutualistes.

Démarrage

Ils se sont donc retrouvés ensemble pour démarrer une division d'assurance générale, avec tous les défis et l'incertitude que cela entraîne. Au point de vue humain, c'était extraordinaire parce que, bien sûr, «tu acquiers des connaissances, tu acquiers de l'expérience», mais tout était à faire. Ils se sont vraiment retrouvés, le premier matin de travail, avec chacun une tablette de papier, un chèque de trois millions comme capital de démarrage et ils se sont demandés: «Qu'est-ce qu'on fait pour partir une compagnie?». Tout d'abord, ils ont fait une première liste de choses à faire. Ensuite, ils se sont séparé les responsabilités. «Il n'y a pas de *modus operandi* pour démarrer une compagnie d'assurance». Malheureusement, ou heureusement, c'est en faisant le démarrage qu'il a appris PR4.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), c'est donc un apprentissage qui s'est essentiellement fait par essais et erreurs.

Durant cette période, il a suivi des cours et assisté à des séminaires orientés surtout sur la gestion. Il n'a pas suivi de cours en entrepreneuriat. Quant à la partie assurance générale, il s'est dit qu'il devait adopter un nouveau mode de fonctionnement, «il va falloir rapidement bâtir; ou on va réussir ou on va mourir». S'ils réussissaient, c'est parce qu'ils prenaient les bonnes décisions et accomplissaient les actions appropriées. Ils réalisaient ensemble qu'ils devaient d'abord rapidement retourner à la base et être capable d'être micro, puis, s'ils réussissaient, ils devaient rapidement se détacher du micro pour laisser d'autres personnes prendre leur place. Enfin, de son côté, il

réalisait qu'il avait besoin de plus de connaissances en gestion. Il ne voulait pas nécessairement faire des formations orientées sur le démarrage, mais il se rappelle un séminaire de deux jours en démarrage d'entreprise dispensé par une boîte de consultants privés. Cette dernière ne lui a pas beaucoup servi, mais «anyways», l'important était sa volonté d'aller chercher de nouvelles compétences. Il sentait, pour la première fois, le besoin d'être ferré en gestion parce qu'il trouvait que le démarrage était un contexte assez particulier.

La lecture a également été un moyen d'apprendre rapidement. La lecture est une constante dans la vie d'Epsilon; il a toujours lu. Cette période de démarrage a été un moment tout indiqué pour faire des apprentissages «forcés» rapides. Il a donc appris sur le tas PR4.1 (*Essai-erreur dans le poste n°14*), et grâce à des lectures PR4.2 (*Articles ou livres*) sur la gestion, APP4.2.1. À tort ou à raison, il n'a pas tellement fait de lectures dans les domaines techniques, puisqu'il se considérait assez ferré en assurance générale. Cependant, il a beaucoup investi de temps dans la lecture de contrats et de textes sur le sujet pour bien comprendre le domaine.

Malgré les embûches et les remises en question temporaires fréquentes dans un démarrage, ils ont réussi. Il a ensuite pris la direction de cette filiale de 1991 à 1994. C'est durant cette période qu'il a vraiment appris son métier en assurance générale. «Ça a été réellement une expérience de vie extraordinaire, unique».

Projets spéciaux à l'intérieur ou à l'extérieur de ses responsabilités

Certains projets spéciaux à l'extérieur de ses responsabilités habituelles ont été déterminants dans le développement de ses connaissances. Un des plus importants projets spéciaux a été son mandat lié à la division Investissement retraite APP4.3.1. En 1994 et 1995, alors qu'il était président de l'assurance générale, on lui a confié son premier projet hors de ses responsabilités. Il a reçu le mandat d'observer ce qui se passait dans la division Investissement retraite et de produire un rapport PR4.3 (*Projets spéciaux extérieur de vos responsabilités n°1*). Le rapport qui en a découlé a eu des effets importants sur le déroulement de sa carrière.

À cette époque, M. Pierre était président de la division assurance Vie. QRS avait eu des problèmes financiers importants au début des années 1990, et cela avait nécessité une restructuration du groupe et l'injection de nouveaux capitaux. Il y a donc eu une continuité, pas de redémarrage. Dans QRS, il y avait deux secteurs d'activité. Le premier, le plus important, le secteur initial de QRS, était l'assurance collective. Il y avait aussi un deuxième secteur, le parent pauvre, qui s'appelait Investissement retraite. «Le genre de parent dont tu t'occupes la fin de semaine, quand t'as le temps [...] par hasard». Ils ne savaient d'ailleurs pas trop quoi en faire. Donc, le président de l'époque, M. Pierre, néophyte dans le domaine, a demandé à Epsilon s'il pouvait déposer un rapport d'orientation sur la division Investissement retraite dans un délai

de six mois. Encore une fois, l'appel du défi se fit entendre. Il répondit à M. Pierre qu'il accepterait peut-être, «dans la mesure où c'est plus d'essayer de comprendre ce qui s'est fait tant que c'est à un niveau macro». Il accepta sans avoir à l'esprit la possibilité de prendre la tête de cette division et sans avoir la présidence de l'assurance générale en mire. Il accepta malgré que ses connaissances des produits d'investissement et de retraite fussent limitées et qu'il n'était pas un expert du domaine. Malgré tout cela, il accepta de livrer ce qu'il croyait à tort n'être qu'un simple rapport APP4.3.2. Investissement retraite était un défi de taille, «la marche était plutôt haute». Passer de l'assurance vie à l'assurance générale était une chose; il y avait un écart, mais ça restait tout de même de l'assurance. Passer de l'assurance à l'investissement était une autre paire de manches; l'écart entre les deux domaines était très grand. À ce moment, «c'était vraiment un projet spécial à l'extérieur de ses cordes». Si son rapport avait inclus une recommandation de vente, c'était la fin pour Investissement retraite. Tout en assumant ses fonctions à l'assurance générale, il réalisa le mandat. Il a cumulé ces deux tâches de façon temporaire en se disant que s'ils acceptaient son rapport, ils allaient engager quelqu'un d'autre pour diriger Investissement retraite, et qu'il retournerait à l'assurance générale par la suite.

Il a donc déposé son rapport qui a été intégralement accepté par le conseil d'administration. Son rapport contenait, entre autres, des recommandations de continuité, mais avec des changements, par exemple, la vente de la Section de l'assurance individuelle et des rentes, incluse dans Investissement retraite. M. Pierre lui demanda ensuite s'il accepterait de mettre en pratique ses recommandations et de prendre la tête d'Assurance individuelle et rentes en même temps que la présidence de la filiale d'assurance générale. Il accepta et il continua à cumuler les deux emplois pendant environ un an. Après un an, il informa M. Pierre qu'il était en train de mal faire deux emplois, et que c'était impossible de continuer de cette façon, car il n'y avait aucune synergie entre les deux postes. Il croyait alors qu'il retrouverait son poste en assurance générale.

Poste 5: Assurance, vice-président de l'Assurance individuelle et des rentes, 1994-2000

Lorsqu'Epsilon dit: «Pierre, on va nulle part. Je suis en train de mal faire deux *jobs* et je n'aide pas l'entreprise». M. Pierre lui a répondu: «Okay. Moi, je suis d'accord. Laquelle des deux tu veux?». Il était surpris de pouvoir choisir, car il était convaincu que M. Pierre voudrait trouver un expert dans le domaine de l'investissement et de la retraite. Il a donc laissé la filiale de l'assurance générale et s'est consacré entièrement à la division pauvre, «mal foutue». Encore une fois, l'appel de l'inconnu se fit ressentir. Il était de nouveau animé par le défi. Ce dernier s'avéra être «le plus grand défi de sa carrière».

Il est donc devenu le premier vice-président de l'assurance individuelle et des rentes. Sa première année en poste lui a permis de constater que le mandat, qu'il avait cru

assez large, était probablement cinq fois plus important qu'il ne l'ait d'abord envisagé. Plusieurs actions sont dignes de mention. Parmi les plus significatives, il y a la vente du portefeuille d'assurance individuelle (après l'insuccès d'un deuxième redressement); la concentration des activités sur ce qu'ils appelaient à l'époque les rentes, aujourd'hui Investissement et retraite; et la restructuration, par nécessité, car tout était à refaire, même les systèmes. Le gouffre était énorme, le moral des troupes était au plus bas. C'était la division mal aimée de l'entreprise. Ce n'était pas une division attirante, et ce, malgré la bonne réputation de QRS en assurance collective. Quand ils cherchaient des employés, il n'y avait pas foule aux portes, «ça n'excitait pas grand monde». Ce grand défi l'a mené à sa plus grande fierté: avoir permis aux gens de la division de regagner leur estime d'eux-mêmes et de reprendre confiance en leurs contributions au groupe.

Plus en détails, Epsilon constata que l'opération d'assurance individuelle était très ordinaire. Le groupe en assurance individuelle manquait de connaissances. QRS est une experte dans l'assurance collective, mais Epsilon est un homme d'assurance individuelle; c'était sa spécialisation à l'université et il était expérimenté dans ce domaine puisque l'Union fait la force œuvrait dans l'assurance individuelle et générale. Donc, il était plus à même d'évaluer le niveau de connaissances, qui était très pauvre. «Là, tu dis: ou on fait le missionnaire, ou on essaie d'acquérir les connaissances, ou on engage du monde». Cependant, l'entreprise «venait de se sortir de leurs troubles». Sa recommandation était donc de se concentrer dans les secteurs où ils avaient de la compétence et des connaissances pour mieux se repositionner et repartir. Ainsi, il devait vendre le petit secteur, dans lequel ils n'avaient pas de connaissances ni beaucoup de compétences. Comme c'était son deuxième essai infructueux dans le domaine, QRS décida de vendre le canard boiteux. C'était un petit secteur, ce n'était pas un enjeu important et ils ne vendaient pas parce qu'ils perdaient de l'argent, mais plutôt parce que c'était une affaire qui vivotait.

Bien que cette vente ne soit pas un élément déterminant dans le développement de ses connaissances, elle est tout de même importante parce que c'est un événement unique dans sa carrière. C'était sa première vente. Il avait vécu un redressement, puis un démarrage, et finalement, il a vécu une vente. Cette dernière avait beau ne pas être grosse, il en avait fait la recommandation, puis il a participé à la décision de vendre et a ensuite vendu la petite filiale. «C'est quelque chose comme expérience». Ça n'a pas été significatif dans les affaires de QRS globalement, mais ça a été tout de même significatif dans sa carrière. Ainsi, lorsque la division a été renommée Investissement retraite à la suite de la vente du portefeuille de l'assurance individuelle, comme il l'avait recommandé, son titre a changé pour premier vice-président, Investissement retraite.

Éducation formelle

Devant l'ampleur de son mandat, il a compris qu'il était primordial d'acquérir davantage de connaissances. «Là, je me suis mis résolument à l'apprentissage». Son manque de connaissances était particulièrement flagrant dans le domaine technique, mais aussi sur lui-même. À l'époque, il existait de nouveaux produits modernes de fonds, et il ne pouvait que s'appuyer sur lui-même pour en apprendre davantage, car il y avait peu de compétences autour de lui, que ce soit dans les domaines de l'investissement, de la retraite, des nouveaux produits, du monde des fonds ou des produits dérivés. Il l'avait constaté par les orientations que l'entreprise prenait pour repositionner ce secteur. Personnellement, son niveau de connaissance était limité, mais il le savait dès le départ. Ainsi, lorsqu'il a accepté de prendre le poste à temps plein, il a dit: «Non seulement faut que j'aie chercher plus de compétences chez les autres, mais moi aussi, faut que j'en acquière. Je ne suis pas obligé de devenir le super spécialiste, mais il faut que j'en acquière».

Ses connaissances ont été développées par une combinaison de 1) formations plus traditionnelles PR5.1, et 2) de lectures pointues PR5.2 (Livres, articles) ciblant les produits techniques (il n'a pas fait beaucoup de lectures sur la gestion, thème qui est venu vers la fin des années 1990), et 3) de *Formations assistées par ordinateur*, qui n'existaient pas au début de sa carrière. Ainsi, l'éducation formelle PR5.1 (*Éducation formelle*, Ateliers, séminaires, n°7+ n°19) s'est avérée essentielle; «ça a été la plus importante phase d'apprentissage dans ma carrière». Il ne peut cependant pas cibler un cours ou une formation en particulier, puisqu'il a suivi une gamme de cours selon les besoins des différents postes qu'il a occupés. Cependant, certaines formations ont tout de même été déterminantes et critiques pour lui, particulièrement celles du milieu des années 1990 en produits d'investissement-retraite comme celles en informatique des années 1972-1974. Les formations en investissement-retraite avaient un objectif commun: le développement de connaissances pointues sur les marchés et les produits. Selon lui, tout de suite après sa formation en actuariat cette dernière formation est peut-être la plus importante. Cette formation sur les marchés et les produits a été très utile et elle lui sert encore aujourd'hui. La *formation assistée par ordinateur* PR5.3 suivies entre 1994 et 2000 chez QRS ont également été déterminante. Ainsi, cette formation en ligne (*e-learning*) lui a permis de compléter les cours traditionnels.

Cette période a donc été à la fois riche et exigeante. Dès qu'il a pris le poste à temps plein, il s'est lancé à fond dans l'apprentissage. Avant ce poste, il lisait parce qu'il voulait comprendre un peu le domaine Et là, résolument, il s'est mis en mode apprentissage. Ainsi, il a consacré environ une année et demie, de façon très intense, à son apprentissage et a comblé ses lacunes les plus criantes. Très régulièrement, il a été à Montréal et à Québec, où il prenait toutes les formations, les cours en petits groupes qui se donnaient sur de courtes périodes (pas des cours de 6 mois), soit en une fin de semaine, ou sur une ou deux journées en semaine. Il est allé chercher d'une façon très structurée le maximum que son poste lui permettait, et qu'il pouvait aller

chercher dans le cadre de ces formations. Il a été moult fins de semaine à la Bourse de Montréal PR5.1, à HEC Montréal PR5.1 et à l'Université Laval PR5.1 pour suivre des formations plus techniques, entre autres sur les produits dérivés. Il a donc fait le maximum pour s'approprier un niveau de connaissances raisonnable sur le monde des produits vers lequel il se dirigeait. En assurance, les fonds sont appelés des fonds distincts, et ils sont l'équivalent des fonds mutuels. Son principal objectif, en matière d'apprentissage, était de comprendre les produits dérivés APP5.1.1 et les produits financiers dans leur ensemble APP5.1.2, ainsi que l'analyse technique de ses produits APP5.1.3. Cette formation a été très déterminante, car elle lui a permis de mieux assumer ses responsabilités. De plus, de façon générale, elle l'a animé, c'est-à-dire qu'il a aimé apprendre. En outre, la pertinence de ces connaissances demeure élevée même dans son travail d'aujourd'hui, le niveau de complexité de l'entreprise étant de loin le plus élevé des trois secteurs. Il importe de comprendre les produits pour être capable de comprendre les gens qui en parlent. Donc, d'un point de vue technique, ces formations, surtout celles à la Bourse de Montréal, ont été déterminantes. Bien que certaines formations étaient accréditées, il a reçu des attestations, des certificats de réussite à la pièce, il, mais n'a jamais cherché à savoir s'ils pouvaient faire partie d'un certificat plus global. Il ne cherchait qu'à acquérir les connaissances nécessaires.

Le délai entre l'apprentissage et l'application était très court. Ainsi, parfois, il mettait en pratique ce qu'il avait appris le matin même ou la veille. «C'est comme le prof qui donne un cours et qui apprend sa matière la veille». Il était en mode actif.

Toutes les choses ne sont pas arrivées en même temps. Comme nous le disions, Epsilon travaillait d'une part à acquérir et à enrichir ses connaissances, et d'autre part à embaucher du personnel ne provenant pas de QRS. Il travaillait également à développer les compétences de l'équipe déjà en place. À la fin, l'équipe était un mélange: ils ont réussi à trouver des gens de l'extérieur, mais aussi à augmenter le niveau de compétence de quelques ressources clés dans l'entreprise. Il devait bâtir le cœur de son projet. C'était un changement majeur qui s'opérait, un redressement très majeur. Il ne devait pas seulement redresser une division mal en point, il fallait la redresser de façon très significative, redéfinir ses orientations, ses produits, etc. C'était quand même un choix très risqué, mais il avait pris cette décision. Il partait de très loin et il était urgent d'agir, il était donc urgent d'apprendre. Il n'a jamais été aussi actif que ça de sa vie.

Cette situation se compare difficilement avec son arrivée chez Blondeau en assurance générale, à Montréal, où il avait aussi été forcé d'acquérir des connaissances en informatique, car des gens autour de lui possédaient ces connaissances. Il n'avait qu'à enrichir les siennes. Mais cette fois-ci, il savait qu'il n'aurait pas de soutien dans l'entreprise. Chez Blondeau, il aurait pu avoir un autre informaticien et tout aurait été facile. Mais, il voulait s'approprier la matière en sachant que ça allait lui servir. De plus, en assurance générale, le fait qu'il n'ait pas beaucoup de connaissances n'était

pas nécessairement désastreux pour la boîte. Mais cette fois-ci, ce n'était pas le cas; en plus de l'urgence de prendre les bonnes décisions, s'il n'apprenait pas, c'était désastreux pour la boîte. Les conséquences de ne pas avoir les connaissances n'étaient pas les mêmes, c'était la grande différence entre les deux situations.

Dernier point à mentionner quant à l'*Éducation formelle*: son sens de l'initiative est encore mis à l'avant-plan puisqu'il a eu une aide limitée à l'interne. Les ressources humaines et le prédécesseur de M. Louis, à la direction des ressources humaines l'ont aidé à repérer des outils pour développer ses connaissances. Les gens des ressources humaines l'ont aidé à dresser une liste d'outils, et c'est ce qu'ils pouvaient faire de mieux. Il ne pouvait même pas aller chercher de la formation à l'interne ou s'inspirer d'un cheminement précédent parce qu'il n'y avait pas de référence. Ainsi, encore une fois, bien qu'il ait eu de l'aide, elle n'a pas été significative dans son développement. Récemment, en 2009, les quatre présidents des plus gros assureurs de Québec ont été invités à faire une présentation devant leurs pairs en assurance. Les quatre présentaient sur le même thème: le pouvoir d'agir dans notre carrière. C'était intéressant de voir quatre points de vue différents. Epsilon a dit qu'au fil de sa carrière, il a beaucoup été orienté vers les défis. À la fin de sa présentation, il a dit qu'il y avait eu dans sa carrière un défi qu'il avait relevé, qui n'était pas spectaculaire et qui ne paraît pas beaucoup dans son curriculum vitae – il ne l'a pas nommé parce que c'était trop public –, mais c'était Investissement retraite. C'est le défi dont il est le plus fier à cause de l'ampleur de l'apprentissage technique nécessaire et des résultats positifs qu'il a obtenus. Il est particulièrement fier d'avoir redonné la dignité aux employés de cette division. Quand il est arrivé, «les gens avaient perdu le sentiment de fierté dans ce qu'ils faisaient, c'était les morons de l'entreprise, les laissés pour compte [...] qui se disaient: Nous, on travaille pour la *business* d'entreprise qui va pas bien, qui compte pas». Quand il a quitté son poste à la division, deux ou trois personnes qui étaient là à son arrivée sont venues le voir pour lui dire: «Le principal merci qu'on veut te donner, c'est merci de nous avoir donné confiance et fierté». C'est l'accomplissement dont il est le plus fier dans sa carrière. De plus, ça le fascine de voir à quel point – c'est incroyable – on peut agir sur la vie des gens.

Poste 6: Assurance, premier vice-président de l'assurance collective, 2001-2008

De 2001 à 2008, il a été premier vice-président de l'assurance collective. En 2001, il y avait deux divisions: Investissement retraite, la division d'Epsilon; et le cœur de l'entreprise (*core business*), l'assurance collective. Lorsque le premier vice-président de l'assurance collective, a quitté son poste, Monsieur Pierre a offert cette nouvelle responsabilité à Epsilon en l'attirant encore avec un défi: sortir l'entreprise QRS du marché québécois. Ainsi, le défi d'étendre les activités de QRS à l'extérieur du Québec, en commençant par l'assurance collective, l'a motivé à accepter ce poste. Aujourd'hui, le tiers des affaires en assurance collective de QRS provient du bureau

de Toronto et environ 75 employés y travaillent. Il y avait aussi d'autres défis un peu moins importants, comme l'enjeu d'intégrer les opérations d'un bureau de vente à Montréal, de Toronto et l'administration du service à Québec. Ces éléments ont aussi été importants et très stimulants. Enfin, il s'est retrouvé dans un autre monde où l'entreprise avait un bon niveau d'expertise.

Bien que le défi hors Québec ait été déterminant dans l'acceptation du poste, il aurait possiblement accepté sans ce défi. «Il en demeure tout de même qu'en assurance collective, QRS était est un gros joueur au Québec et ils venaient de prendre la décision, une couple d'années avant, de sortir du Québec». Avant que le poste ne lui soit offert, l'entreprise n'avait pas encore posé d'actions dans ce sens, mis à part la conclusion d'une entente avec un groupe à l'extérieur du Québec en 2000, mais ils n'avaient aucune structure, rien. Après cette vente, évidemment, ils se sont dit qu'ils devaient vraiment aller de l'avant. Ainsi, en 2001, l'assurance d'un premier groupe à l'extérieur du Québec est entrée en vigueur. Au même moment, ils offraient le poste de premier vice-président de l'assurance collective à Epsilon. Son principal mandat était donc de développer les affaires de QRS à l'extérieur du Québec. En matière d'affaires, certaines actions sont dignes de mention et ont été particulièrement significatives pour lui et pour l'entreprise pendant cette période.

Pour Epsilon, la période passée à ce poste a également été une période d'apprentissage. Plus précisément, cette période a été très riche du point de vue de la connaissance de soi. Ce processus de formation a démarré lorsque M. Louis, du service des ressources humaines de QRS, lui a suggéré quelques points de départ. Selon Epsilon, M. Louis qui connaissait les premiers vice-présidents de l'entreprise s'est aperçu rapidement qu'il avait beaucoup de potentiel. M. Louis, a d'abord été visionnaire, et ce, indépendamment de l'objectif d'Epsilon de devenir président, ce qui est venu relativement récemment. Ainsi, bien que ça fait plus de sept ans que M. Louis travaille pour l'entreprise et qu'ils n'ont jamais eu cette conversation ensemble, essentiellement il a été visionnaire. Ainsi, après que M. Louis ait fait sa première tournée et rencontré les premiers vice-présidents, Epsilon était le premier vice-président de l'assurance collective, il a sûrement vu que Epsilon possédait certaines qualités et lui a dit: «Epsilon tu sais, il y a des outils qui existent, qui peuvent faire que tu peux cheminer [...] là où tu es, tu peux encore aller plus loin et approfondir la connaissance que t'as de toi et aller chercher de la formation qui va t'aider à faire ça». M. Louis l'a convaincu de ça. À cette époque, il commençait à penser à la présidence. Il croit que M. Louis l'a incité à faire cette formation en pensant qu'il pouvait aller plus loin, mais il n'en est pas certain, car il n'a jamais eu cette conversation avec lui. À ce moment-là, M. Louis, tout comme lui, ne savait pas qu'il occuperait la présidence.

Dans un premier temps, QRS a offert à Epsilon des formations sur la connaissance de soi, puis il a demandé à approfondir ce qui lui avait été proposé. Il a d'abord fait une série de tests psychométriques PR 6.1 (*Tests psychométriques*, n°11). En 2001, ces

tests ont été un élément déclencheur important, ils ont été déterminants pour lui dès le début de cette période de formation. Ainsi, certains tests lui ont fait découvrir des choses très utiles pour sa connaissance personnelle APP 6.1.1. Ils l'ont mis en confiance ou ont confirmé que ça valait la peine de continuer à se développer APP 6.1.2. Ces tests ont aussi été le prélude de la formation d'IGL, qu'il a suivie dans les dernières années de son passage à l'assurance collective.

IGL

Son travail à l'assurance collective l'a amené à se dire qu'il devait perfectionner davantage ses techniques de gestion. Ainsi, une formation devenait incontournable et c'est celle de l'Institut des grands leaders (IGL), une firme de Montréal, qui a été retenue PR 6.2 (Atelier formel auditeur, n°7). Elle comprenait des ateliers des séminaires. Il ne connaissait pas cette firme, mais *post facto*, il trouve que «cette formule a été extraordinaire». Le but de cette formation était d'acquérir des connaissances au niveau du leadership pour la haute direction, c'est-à-dire l'exercice du leadership à un haut niveau APP6.2.1. Le leadership à haut niveau diffère du leadership fonctionnel. Ce besoin d'acquérir de nouvelles connaissances en gestion s'est fait ressentir particulièrement en raison de l'accroissement du niveau de complexité et de la taille de la division, ainsi que le désir de parfaire ses compétences et d'explorer ses limites. Ainsi, cette formation sur le leadership est venue appuyer un éveil antérieur personnel à l'importance du leadership. Cet éveil au leadership a été initié d'une part par des lectures recommandées, entre autres, par des gens de l'extérieur de l'entreprise, qu'il connaissait par le biais d'IGL et d'autre part grâce à une grande curiosité personnelle. Ne croyant pas que les gens changent complètement, il désirait aussi voir s'il était complètement déficient à ce niveau de leadership. C'était une formation en continu qu'il prenait dans l'optique de se préparer à la présidence. Ce programme comportait différents volets. Il était très chargé et très demandant en matière de temps, mais en valait largement la peine en matière de compétences acquises.

IGL forme une classe de présidents par année. Tous les candidats réalisent rapidement qu'ils vivent sensiblement les mêmes choses, qu'ils sont à peu près à la même place dans leur carrière. Ainsi, partager et développer une relation avec ces gens-là a été une expérience absolument incroyable pour Epsilon. Il a été pleinement actif l'équivalent d'une année, mais l'année suivante ce fut plus difficile à cause de ses tâches, même s'il voulait continuer la formation. Le programme d'IGL exigeait que les candidats fassent un mentorat PR6.3 (*Mentorat formel n°9*). Il a été facile pour Epsilon de plonger dans cette expérience puisqu'il le faisait déjà. Ainsi, le processus de mentorat auto initié et informel qu'il avait déjà amorcé s'est formalisé, et il a pu conserver le même mentor. Ce dernier était retraité et était plus âgé que lui. Il allait le consulter pour des choses plus générales, à la limite même personnelles.

Les deux hommes n'avaient pas de rendez-vous réguliers, ils se rencontraient au besoin. C'était important, significatif, dans la vie d'Epsilon, et ça le reste encore. Il n'a eu que ce mentor dans sa carrière. Quant aux exigences d'IGL concernant le mentorat, il s'agissait surtout d'une obligation de se rapporter, c'est-à-dire «est-ce que tu l'as fait? En as-tu retiré quelque chose»? Donc, la formalisation du mentorat n'a pas du tout changé sa forme ou ses aboutissants selon qu'il était formel ou informel. Dans le fond, le côté formel n'était qu'un cadre. Il fallait simplement écrire un rapport contenant ce qu'ils faisaient: «J'ai rencontré mon mentor trois fois cette année ou à peu près, puis ça a bien été, ça nous a aidés de ce côté-là. Puis, le mentor dit: «oui, c'est ben vrai, ça».

Bien que la formalisation n'ait pas changé les aboutissants, les objets d'apprentissage, de discussions, de suivi et d'échanges ont tout de même évolué dans sa carrière, sans complètement changer, au même titre que ses préoccupations et ses questionnements, selon les différents contextes. Ils ne sont cependant pas fondamentalement différents, mais ils se modulent. Dans le fond, le mentorat a pour but de favoriser les échanges avec une autre personne au fil des différents événements qui arrivent au cours d'une carrière APP6.3.1. Il a constaté qu'on n'obtient pas de réponses dans le cadre du mentorat APP6.3.2. Par contre, il est possible d'obtenir des conseils. Parfois, il y a un partage d'expériences de l'autre personne APP6.3.3, parfois le dialogue suffit. Ce qu'il aime particulièrement du mentorat, c'est qu'il n'y a pas de but précis de réalisation ou d'atteinte d'objectifs, par rapport possiblement au *coaching*, qui semble plus dirigé, mais qu'il n'a jamais vécu. Chez QRS, ils envoient des gens en *coaching*. Il ne doute pas de l'utilité de cette formation, puisque des gens en qui il a confiance proposent cette méthode à certains employés. Par contre, ne l'ayant jamais vécu, il ne pourrait pas personnellement en évaluer l'utilité. Mais puisque M. Louis, conseille à l'occasion à des gens du *coaching* et ils obtiennent des résultats, Epsilon n'a aucun doute sur son utilité.

Aujourd'hui, il poursuit son mentorat, mais sans l'aspect formel de rapport. Il a conservé les contacts d'IGL, et à l'occasion il prend des séminaires ou une conférence ici et là. Bien qu'il soit resté membre d'IGL, il n'est plus en mode actif, car cela demande trop de temps.

Rétrospectivement, il aurait souhaité commencer le mentorat plus tôt dans sa carrière. Le mentorat a été une autre révélation: «Pourquoi si tard dans ma vie? [...] Cette expérience a été une belle valeur ajoutée pour moi». Le mentorat lui aurait été utile plus tôt dans sa carrière, disons après une dizaine d'années d'expérience. «Enfin, chacun étant différent, probablement que c'est différent d'une personne à l'autre». Il croit que s'il avait commencé plus jeune dans sa vie, il l'aurait apprécié. Le moment idéal aurait probablement été quelque temps après s'être lancé en gestion plus intensément chez Optimum, en assurance générale. Après avoir été dans le bain pendant un certain temps, le mentorat aurait été bénéfique. Ainsi, s'il y a une chose qu'il recommanderait aux autres, c'est de commencer le mentorat tôt. Quelqu'un qui

le ferait sur une plus longue partie dans sa carrière en serait gagnant, que ce soit avec le même mentor ou avec différentes personnes, selon le cas.

La formation d'IGL et sa formation en actuariat sont les seules formations formelles qui ont été déterminantes et certifiées. De façon générale, la formation d'IGL a été d'une grande valeur, déterminante dans sa vie personnelle, et elle a été très significative dans sa carrière. Même si la formation a été suivie relativement récemment, il pense qu'elle lui a fait franchir des étapes importantes dans sa vie. Bien qu'il ne puisse savoir avec certitude s'il aurait le même poste aujourd'hui ou s'il serait aussi heureux, il est convaincu que cette formation l'a définitivement aidé à mieux assumer son rôle de PDG. La formation d'IGL est le sommet; ces tests, ces ateliers de formation à haut niveau sont de très grande qualité.

Article ou livres

Epsilon a lu des tonnes de livres. Pourtant, selon lui, seulement deux ont été particulièrement déterminants et lui ont permis de développer ses connaissances dans les dix dernières années. Le premier, publié en 2001, est *Good to Great* PR6.4 (*Articles ou livres*, n°10), de Jim Collins. Ce livre a été particulièrement apprécié pour la mise en lumière des facteurs déterminants dans la réussite et la performance des entreprises APP6.4.1. Par la suite, il y a eu un livre qu'on lui a souvent suggéré *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion* PR6.5 (*Livres*, n°10), de Richard E. Boyatzis et Annie McKee. Ce livre, publié en 2005, est très axé sur le leadership APP6.5.1, évidemment.

À la suite de ces lectures, il a mis en pratique ces apprentissages théoriques. Ainsi, *Good to Great* PR6.4 (*Articles ou livres*, n°10), «qui est dans le fond une recette», lui a permis de reconnaître les caractéristiques des entreprises qui excellent APP6.4.1. Il n'est pas vraiment un homme de recettes; il n'est jamais parti en se disant: «bon, okay, étape un, je vais m'assurer que on a la bonne vision, étape deux, il y a le bon monde, étape trois, etc». Plutôt que de retenir la recette, il a retenu les caractéristiques des onze exceptionnelles entreprises finalistes (11 sur 1435 au départ) et analysées APP6.4.1 dans le livre *Good to Great*. Par exemple, il est certain qu'il faut un grand leader, idéalement de niveau cinq APP6.4.2; il est important d'avoir d'abord les bonnes personnes à bord de l'autobus APP6.4.3, pour reprendre l'analogie de l'auteur; et il faut d'abord avoir une vision claire et partagée APP6.4.4. Ce sont les trois plus importantes caractéristiques qu'il a retenues. Il a d'ailleurs lu et relu ce livre écrit il y a déjà un certain nombre d'années. S'il fait le lien avec sa carrière, il constate que ce qui l'a beaucoup aidé a justement été d'être entouré des bonnes personnes, et ce, tant à l'époque de l'assurance collective que de la Présidence (de 2008 à maintenant). Être bien entouré aurait aussi pu l'aider lorsqu'il était responsable d'Investissement retraite, mais c'était moins important dans les postes

précédents, car les mandats liés à ces postes étaient un peu prédéterminés et étaient relativement bien ou assez bien définis.

Un bon exemple d'application de cet apprentissage a été l'embauche d'une personne ferrée dans le milieu de l'assurance à Toronto, lorsqu'Epsilon a commencé son mandat d'expansion hors Québec. À cette époque, il venait de prendre la responsabilité de l'assurance collective, et de lire ce livre pour la première fois. Epsilon avait beaucoup de latitude dans ce poste. Ainsi, une des premières décisions qu'il a prises quand l'entreprise s'est installée à Toronto, a été d'engager quelqu'un de très qualifié. Cette personne est toujours le vice-président des opérations à Toronto. Ils avaient déjà signé un groupe là-bas, mais ils n'avaient aucun client. Le vice-président de Toronto venait d'être nommé, en fait, Epsilon se demande même s'il était complètement installé lorsqu'il l'a appelé pour lui demander s'il voulait engager trois personnes pour former le cœur des opérations. Epsilon lui a répondu qu'il pourrait embaucher du personnel dans la prochaine année sans problème, au fur et à mesure que les affaires se développeraient. Mais, le vice-président n'était pas d'accord avec cette façon de faire; il voulait embaucher les trois personnes tout de suite. Epsilon était étonné: «Tu veux que je paye quatre salaires sans avoir une cenne de business? T'as du culot en tabarnouche, tu sais». Le vice-président lui a répondu que c'était effectivement ce qu'il voulait. Sans entrer dans les détails, Epsilon a demandé à voir les personnes en question. Il voulait savoir de qui il s'agissait. Ainsi, avant de démarrer complètement l'opération à Toronto, ils avaient déjà quatre personnes en place. *Good to Great* PR6.4 (Livres, n°10) a influencé cette décision; «pas l'avoir lu, est-ce que j'aurais pris la même décision? J'en n'ai aucune idée. Mais, avoir le bon monde qui partage une vision détermine ce qu'on va faire». C'est un parfait exemple pratique, de l'application de l'apprentissage qui l'a aidé dans son travail. Vendre cette décision à l'interne n'était pas évident. Il fallait dire à son patron, le président, «Tu vas avoir un *payroll* de six cent mille piastres, ou de cinq cent mille piastres de dépenses, puis zéro cenne de revenu, ça te tentes — tu?». Évidemment, c'était casse-gueule et il devait porter un bon jugement: «j'ai tu les bons chevaux? C'est-à-dire, j'ai tu le bon monde? C'est beau les principes là, mais». La personne qu'il avait engagée était aussi un leader. Il se demandait donc: «J'ai-tu les bons *leaders*? Puis j'ai tu le bon monde? On partage-tu des visions?» En se posant ces questions et en trouvant les réponses, il s'est convaincu de foncer avec cette équipe. C'est un exemple très pratique de quelques leçons tirées du livre, mais ce n'est pas l'ensemble de la recette proposée dans celui-ci. Il représente que l'un des traits du leadership de niveau cinq qui l'a marqué, et qui lui a servi quelques années plus tard.

Le deuxième livre, *Resonant Leadership*, de Boyatzis, PR6.5 (Livres, n°10) présentait plus une vision d'ensemble de ce qu'est le leadership APP6.5.1. Ce livre de Boyatzis, qui est une sommité, l'a vraiment allumé sur un volet en particulier: le *Mindfulness* APP6.5.2, *Hope* APP6.5.3 and *Compassion* APP6.5.4, sentiments qui décrivent le leadership. «Tu souhaiterais *focuser*, faut qu'il y ait de l'espoir, de la compassion».

Ce livre l'a aidé à être moins cartésien et lui ont fait franchir une autre étape. Naturellement, il n'est pas un leader aussi charismatique, «qu'est-ce tu veux, je suis en actuariat puis en maths parce que je suis un rationnel à la base [...]. C'est clair». Cette œuvre lui a aussi fait prendre conscience de l'importance de proposer une vision en laquelle les gens peuvent croire. «Si tu veux donner de la vision, si tu veux *leader* les gens, il faut que les autres croient en ta vision et qu'il y ait un vrai espoir en ce que tu proposes». Il est capital que les gens espèrent sincèrement réaliser ce qui est proposé. Pour l'auteur, la compassion est l'*empathy in action*, ce qui va plus loin que l'empathie. «Tu ne peux pas juste être empathique. C'est de l'empathie qui fait bouger en action». C'est-à-dire que l'empathie doit motiver des gestes concrets. Epsilon trouve que ce livre est riche d'enseignements, particulièrement pour lui qui est très cartésien. Encore une fois, sa curiosité est re-soulignée, puisque toute sa vie il a été curieux, il a fait beaucoup de lectures techniques et sur les relations humaines.

Associations

Au début des années 2000, ou à la fin des années 1990, QRS a adhéré à une association mondiale et a demandé à Epsilon de représenter l'entreprise. Ainsi, Epsilon est devenu membre de l'*Intelligence Comittee* ou le comité aviseur principal du conseil d'administration de l'*International Cooperative and Mutual Insurance Federation* (ICMIF) PR6.6 (Associations, n°23). QRS reste une compagnie à actions, avec une vie mutuelle importante. Un des actionnaires de QRS est la Mutuelle. Epsilon a souligné que cette implication est une autre pratique déterminante et assez importante en matière de bagage. Les deux plus grands avantages et apprentissages de cette association sont l'exposition, *exposure* APP6.6.1 et la compréhension des enjeux relatifs au marché APP6.6.2. Ainsi, cette expérience a été bien enrichissante pour l'entreprise parce qu'elle lui a permis d'être en contact avec un réseau mondial. Il était donc possible de se renseigner sur des pratiques et sur une multitude d'autres sujets. D'un point de vue personnel, cette expérience l'a amené à s'ouvrir et à voir ce qui se faisait ailleurs. En assistant aux événements et réunions Epsilon élargissait son réseau de contacts. Cette participation au comité a donc été d'une très grande richesse.

Dans la même catégorie de pratique, dans le cadre du mandat actif de représentation du regroupement des assureurs au Canada, au niveau québécois et national PR6.7 (Association n°23), il y a également le volet de représentation de l'entreprise. Epsilon a fait mention de trois principaux apprentissages forts pertinents: socialisation APP6.7.1; échanges APP6.7.2 et autorégulation APP6.7.3. Il pense qu'il est bénéfique de côtoyer ses pairs dans un cadre structuré qui permet d'échanger sur des aspects non confidentiels, sur nos bonheurs et malheurs de président APP6.7.1. Il est également avantageux pour l'industrie d'être capable d'échanger sur les enjeux qui la touchent, «c'est un must» APP6.7.2. En tant que membre de l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes (l'ACCAP), il est possible, entre autres, de rencontrer le législateur pour l'informer de ce que les assureurs s'obligent à faire

et des normes que les membres ont développées APP6.7.3. Toutes ces raisons font que, comme entreprise et comme dirigeant, il est très pertinent d'être membre de cette association.

Poste 7: Assurance, président-directeur général, 2008 —

En 2002, Monsieur Pierre quitte son poste de PDG de l'entreprise pour devenir président d'une autre entreprise de placement. Et, en 2004, son remplaçant annonce qu'il prendra sa retraite en 2008. Après cette annonce, deux membres du conseil d'administration viennent voir Epsilon pour lui souligner qu'il ferait un bon successeur. Cependant, bien qu'il trouvait ces commentaires flatteurs, il ne voulait pas vivre dans l'attente d'un départ potentiel dans trois ou quatre ans. Il demanda donc aux membres du CA en question de le laisser tranquille avec cette idée de relève. Ainsi, quatre ans, soit en 2006, après avoir quitté son poste de PDG de l'entreprise, M. Pierre est devenu le président du CA et rapidement ce dernier a décidé qu'Epsilon prendrait les commandes. Donc, au début de 2008, Monsieur Pierre a rencontré Epsilon pour lui offrir la présidence de l'ensemble du groupe, 1500 employés, donc d'une entreprise plus grosse qu'il n'avait jamais géré jusqu'à ce moment. Le CA lui offrait encore un défi intéressant. Bien qu'Epsilon, avait une certaine appréhension du niveau de difficulté et une satisfaction de ses responsabilités du moment, il voulait relever ces nouveaux défis. Ces derniers sont arrivés plus rapidement que prévu puisque le président sortant, est parti au mois d'août 2008 plutôt qu'en décembre 2008 et que l'automne avait été envisagé pour faire une transition en douceur.

Ainsi, en septembre 2008, Epsilon entre en fonction comme PDG, au moment où les marchés financiers s'écrasent partout dans le monde et le choc est brutal. Plusieurs spécialistes estiment que cette crise financière est de loin la plus sévère depuis celle des années 1930. «Quel contexte, quel synchronisme et quelle joie!», dit-il. Il se souviendra toute sa vie du moment de son arrivée en poste. Même si l'écrasement des marchés était possiblement dramatique, il a hérité d'une entreprise qu'il connaissait bien et les gens en postes la connaissaient tout autant. C'est ainsi que, par chance, l'équipe de direction était anciennement nouvelle, c'est-à-dire que la totalité des directeurs provenait de l'interne. Ce qui est encore vrai aujourd'hui, à la fin des années 2000. QRS a une nouvelle ancienne direction générale. Cette volonté de promouvoir, de faciliter, de faire passer les gens par différents secteurs existe depuis l'arrivée de Monsieur Pierre et d'Epsilon dans l'entreprise. Ainsi, tous les dirigeants occupent de nouvelles chaises, excepté en Ressources humaines. Ce sont des opportunités, et en même temps tout le monde est en mode apprentissage. Il estime que c'est un peu dans leur culture personnelle et leurs gènes de procéder ainsi. Ça a été un peu un choc quand M. Pierre a commencé à faire ces rotations, à faire bouger les gens, mais aujourd'hui, évidemment, les gens réalisent le potentiel de ces pratiques.

Ainsi, QRS possède des plans mi-structurés de développement de la relève qui sont réalisés de concert avec les candidats et les Ressources humaines. QRS accorde beaucoup d'importance au repérage et à l'évaluation du potentiel. À partir de là, ils essaient d'offrir de la formation pour les trois premiers niveaux hiérarchiques et ce, depuis deux générations. Comme pour le reste de l'entreprise, les besoins de développement et de formation du président ne sont pas formellement établis. Ainsi, l'objectif de QRS est d'aider les gens à combler leur formation par une approche personnalisée, et ce, sans se baser sur le prochain poste ou les prochaines responsabilités de la personne. Ils attendent des occasions naturelles de restructuration, de départ, etc. Epsilon provient donc d'un processus mixte: il est arrivé en assurance par hasard, mais son arrivée en assurance collective s'inscrit dans cette optique de développement de la relève.

Jusqu'à présent, il croit que ce poste de PDG est celui pour lequel il a fait le plus d'efforts afin de l'apprivoiser. Les quatre premiers mois après son entrée en fonction, il a même fait un effort énorme pour s'éloigner de l'opération, qu'il affectionnait pourtant beaucoup. Il pense avoir trouvé et développé avec son équipe un équilibre intéressant entre les aspects opérationnels, de gestion et de développement traditionnellement réservés au PDG.

Associations

Il a fait mention précédemment d'associations caritatives et de bénévolat. Dans la description de son poste actuel de président, il y a aussi un volet caritatif. «Parce que comme président, tu dois t'impliquer». Comme PDG, il s'implique dans des organismes comme Centraide, ou autres, parce que ça fait partie de son travail, et il n'a aucun problème avec ça. Mais, et n'est cependant pas ce bénévolat qui l'intéresse le plus. Ainsi, il continue donc à faire son bénévolat, depuis plusieurs années, avec des organismes ou des causes qui l'allument vraiment par exemple Cité-Joie, qui est une salle de spectacles au lac Beauport. Il fait du bénévolat intéressant, mais de façon désintéressée. Il ne veut pas être sous le feu des projecteurs, il ne cherche pas de présidence d'associations. Il a bien été président une fois ou deux, mais seulement parce que les organismes étaient mal pris. Ce n'est pas ce qui l'intéresse: «chacun son bénévolat». C'est encore et toujours le sentiment d'utilité directe qui compte pour lui. Ainsi, il ne recherche ni la notoriété ni l'attention des médias ou de son milieu. Ce sont des choses qu'il a déjà à cause de sa carrière, et qui ne l'intéressent pas. Elles n'ont rien à voir avec sa volonté de faire du bénévolat. Donc, il continue son bénévolat discrètement. C'est drôle, quelques années avant son arrivée à la QRS, l'entreprise a commencé à demander à ses employés où ils faisaient du bénévolat. Quand on lui a demandé, il a dit qu'il n'en faisait pas. Il comprend l'objectif de l'entreprise, il n'a rien contre, mais il considère que ses actions à l'extérieur du travail

lui appartiennent, qu'elles font partie de sa vie personnelle. Il n'a donc pas à déclarer qu'il fait du bénévolat. Il a des principes, et cette partie personnelle lui appartient.

Chance: Il a été très chanceux dans sa vie

Il a mentionné la chance plus de quinze fois lors des entrevues. Il dit avoir été «chanceux, chanceux, chanceux». Chanceux dans sa famille, dans sa carrière, dans les opportunités et les projets qui lui ont été présentés, etc. Ainsi, probablement à l'instar d'autres personnes, il estime que la chance a été très présente tout au long de sa vie personnelle et professionnelle.

Il a eu la chance d'avoir une nouvelle famille avec sa nouvelle conjointe. (Ils sont ensemble depuis 25 ans, mais il l'appelle ainsi pour la distinguer de sa première femme.) Donc, il a eu la chance de rencontrer cette femme et d'avoir un deuxième cycle de vie personnelle. Il y a un beau lien entre sa vie personnelle et professionnelle. Ils se sont rencontrés à Montréal, et quand il a eu l'offre de faire le démarrage à Québec, il a eu de la chance qu'elle accepte de le suivre. À ce moment-là, ils ne vivaient pas encore ensemble; ils se connaissaient depuis environ un an. Elle a tout de même accepté de quitter son emploi et de déménager à Québec. Ils ont couru la chance de commencer à vivre ensemble sans se douter qu'ils formeraient une famille. Elle a dit: «Oui, je cours le risque». Si elle avait dit non, il ne sait pas s'il aurait accepté l'emploi. Donc, «ça a été aussi la chance d'avoir une conjointe qui a pris ce risque, puis la chance que ça a été extraordinaire entre nous deux après».

Cette chance a presque toujours été accompagnée par le goût de relever les défis qui viennent parfois avec elle. Ainsi, les grandes étapes de sa carrière sont arrivées par chance. Il n'a postulé qu'une fois pour un emploi dans sa vie. Le reste est arrivé tout seul. C'est de la chance, «t'as beau faire une bonne *job*, c'est une chance qu'une belle opportunité te soit présentée». Bien que certaines opportunités aient eu leur dose de risques et de dangers, il les a tout de même saisies. Il a accepté de courir les risques et de relever les défis, tant dans sa vie professionnelle que dans sa vie personnelle.

Sans le savoir, il se considère encore très chanceux dans la vie, probablement plus chanceux que d'autres. Plus précisément, dans le développement de ses connaissances, il associe cette chance au fait que ses besoins aient été identifiés et qu'il a été capable de les combler. La chance est présente dans une autre partie de son développement: «J'ai eu de la chance puis je pense que j'ai pris des décisions qui l'ont animée». Bien que cette chance soit probablement réelle, il est fort à parier qu'il a grandement contribué à sa chance, surtout lorsque l'on considère que le goût du défi a été un fil conducteur tout au long de sa carrière.

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y., Firsirotu, M. 1993. *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur, 620 p.
- Allaire, Y., Firsirotu, M. 1984. «Theories of organizational culture». *Organization studies*, vol.5, no 3, p. 193-226.
- Allaire, Y., Firsirotu, M. 1988. «Les théories de la culture organisationnelle». In *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Abranavel, Harry et al. p. 3-48. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur.
- Allen, M. P., Panian, S. K., Lotz, R. E. 1979. «Managerial succession and organizational performance: a recalcitrant problem revisited», *Administrative Science Quarterly*, vol.24, no 2 (juin), p. 167-180.
- Anderson, C. R., Schneier, C. E. 1978. «Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance Among Management Students », *Academy of Management Journal*, vol.21, no 4 (décembre), p. 690-698.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., Moreland, R. L. 2000. «Knowledge transfer: A basis for competitive advantage of firms», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.82, p. 150-169.
- Avolio, B.J. 1997. *The great leadership migration to a full development system*, Kellogg Leadership Studies Project: Transformational Working Papers, College Park, Maryland: Université du Maryland, Academy of Leadership Press.
- Avolio, B.J. Bass, B.M. 1993. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 248 p.
- Backer, T. E. 1991. «Knowledge utilization: The third wave», *Knowledge*, vol. 12, no 3 (mars), p. 225-240.
- Bacon, F. 1998. «The Knowledge Industry». In *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*, sous la dir. de Liebowitz, J., Beckman, T., p. 1-12. Floride: Boca Raton, CRC Press, 328 p.
- Baek, S., Liebowitz, J., Prasad, S.Y., Granger, M. 1999. «Intelligent agents for knowledge management-toward intelligent web-based collaboration within virtual teams». In *Knowledge management handbook*, sous la dir. de Liebowitz, J., p.11.1-11.23. Floride: Boca Raton, CRC Press, 328 p.
- Barney, J. 1991. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, vol.17, no 1 (mars), p. 99-120.
- Beazley, H., Boenish, J., Harden, D. 2003. «Knowledge continuity: The new management function». *Journal of Organizational Excellence*, Wiley Periodicals, New Jersey, vol.22, no 3 (été), p. 65-81.
- Beazley, H., Boenish, J., Harden, D. 2002. *Continuity management*, John Wiley & Sons, New Jersey, 269 p.

- Bernthal, P., Wellins, R. 2006. «Trends in Leader Development and Succession». *Human Resource Planning*, vol.29, no 2, p. 31-40.
- Bernthal, P.R., Wellins, R.S. 2005. «2005-2006 Leadership Forecast: Best practices for tomorrow's; Trends in leader development and succession». DDI.
- Beckman, T.J. 1999. «The current state of knowledge management». In *Knowledge management handbook*, sous la dir. de Liebowitz, J. P.1.1-1.22. Floride: Boca Raton, CRC press, 328 p.
- Boatman, J., Wellins, R.S. 2011. «Global leadership forecast 2011: Time for a leadership revolution». DDI
- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., Rouillard, L. 2003. *Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir*, sous la direction de Bourgault, J., Rapport de recherche, Québec: Secrétariat du Conseil du trésor, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- Bourhis, A., Dubé, L., Jacob, R. 2004. «La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève: Le cas Hydro Québec». *Gestion*, vol.29, no 3 (automne), p. 73-81.
- Brady, G.F., Helmich, D.L. 1984. *Executive succession: toward excellence in corporate leadership*, New Jersey: Englewood Cliffs; Prentice-Hall, 260 p.
- Brockmann, E.N., Anthony, W.P. 2002. «Tacit knowledge and strategic decision making». *Group & Organization Management*, vol.27, no 4 (décembre), p. 436-456.
- Bruce, D., Picard, D. 2005. *La relève: la clé de la réussite, La relève des PME et la prospérité économique du Canada*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- Byham, W.C., Smith, A.B., Paese, M.J. 2002. *Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. Première éd. New York: Financial Times Prentice Hall, 376 p.
- Christensen, C. R. 1953. *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of research, 217 p.
- Chung, K. H., Rogers, R. C., Lubatkin, M., Owers, J. E. 1987. «Do insiders make better CEOs than outsiders?», *The Academy of Management Executive*, vol.1, no 3 (novembre), p323-329.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. 1990. «Absorbitive capacity, a new perspective of innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol.35, no.1, p.128-152.
- Collins, J. 2001. *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business, 320 p.
- Dalton, D. R., Kesner, I. F. 1985. «Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: an empirical assessment», *Academy of Management Journal*, vol.28, no 4 (décembre), p.749-762.

- Driver, M. J. 1979. «Career concepts and career management in organizations». In *Behavioral problems in organizations*, sous la direction de Cooper. C.L. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 79-139.
- Dolan. S. L., Schuler, R. S. 1995. *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, Québec: St-Laurent: ERPI.
- Donald B.T. 1961. «Executive succession in small companies», *Administrative science quarterly*, vol.6, no 2 (septembre), p.228-239.
- Davenport, T.H. 1999. *Human capital: What it is and why people invest it*. Californie: San Francisco, Jossey-Bass, 251 p.
- Davenport, T.H., 2001. *Knowledge Work and the Future of Management. in The Future of Leadership*. Californie: San Francisco, Warren Bennis et al. Jossey-Bass, 316 p.
- Davenport, T. H., Prusack, L. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 199 p.
- Delon, D.W. 2004. *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. New York: New York. Oxford University Press, 258 p.
- De Long, D.W., Davenport, T. 2003. «Better practices for retaining organizational knowledge: Lessons from the leading edge». *Employment Relations Today*, vol.30, no 3 (automne), p. 51-63.
- Directorship. 2007. High C-Level rotation to continue in coming months, 29 novembre, (En ligne) le 8 janvier 2008.
- Dixon, N.M. 2000. *Common Knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 188 p.
- Eisenhardt, K.M. 1989. «Building theories from case study research». *Academy of management review*, vol.14, no 4, p. 532-550.
- Eschenfelder, K., Heckman, R., Sawyer, S. 1998. «The distribution of computing: the knowledge markets of distributed technical support specialists». *Information Technology & People*, vol. 11, no 2. p. 84-103.
- Ermine J-L., Boughzala, I., Tounkara, T. 2006. «Critical knowledge map as a Decision Tool for Knowledge Transfer Actions». *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 4 Issue 2, pp 129-140.
- Fahy, J. 2000. «The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage». *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, no. 2, p.94-104.
- Favaro, K., Karlsson, P.O., Neilson, G.L. 2010. «CEO Succession 2000–2009: A Decade of Convergence and Compression». *Strategy, business issue*. Vol. 59, (été). (En ligne) 7-10-2010. Accès: http://www.booz.com/media/file/CEO_Succession_2010.pdf.
- Favaro, K., Karlsson, P.O., Neilson, G.L. 2011. «CEO Succession Report 12th Annual Global CEO Succession Studies». (En ligne) 13-09-2013. http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo_CEO-Succession-Study-2011_Extended-Study-Report.pdf

- Favaro, K., Karlsson, P.O., Neilson, G.L. 2013. «Time for new CEOs : The 2012 chief executive study». (En ligne) 13-09-2013. Accès: http://www.booz.com/media/file/BoozCo_The-2012-Chief-Executive-Study.pdf
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrel-Cook, G., Frink, D. 1999. «Human Resources Management: Some New Directions». *Journal of Management*, vol. 25, no 3, p. 385-415.
- Friel, T.J., Duboff, R.S. 2009. «The last act of a great CEO». *Harvard business review*, janvier. p.82-89.
- Fulmer, R.M., Conger, J.A. 2003 «Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage». *American Management Association*, 256 p.
- Glaser BG, Strauss A. 1967. *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Californie: Mill Valley, Sociology Press.
- Goh, S.C. 2002. «Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications». *Journal of Knowledge Management*, vol.6, no 1, p. 23-30.
- Gouldner, A. W. 1954. *Patterns of industrial bureaucracy*. London: Routledge & Paul, 282 p.
- Grayson, C.J., O'Dell, C.S. 1999. «Mining your hidden resources». *Education & Training*, vol.41, no 2-3, p. 148-150.
- Grand dictionnaire terminologique. 2006. <http://www.granddictionnaire.com>, accédé le 21 novembre 2011.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. 2000. *Career management*, 3^e édition. Ohio: Manson, Thomson South-western edition, 491 p.
- Grusky, O. 1963. «Administrative succession in formal organisations», *Social Forces*, no 39, p.105-115.
- Guest, R. H. 1962. «Managerial succession in complex organisation», *American Journal of Sociology*, no 68, p.47-54.
- Haldin-Herrgard, T.H. 2000. «Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations». *Journal of Intellectual Capital*, vol.1, no 4, p. 357-365.
- Howard, A., Erker, S., Bruce. N. 2006. «Selection forecast 2006-2007: Slugging through the war for talent». DDI.
- Eisenhardt, K. M. 1989. «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol.14, no 4, p.532 — 550.
- Hofrichter, D.A., Spencer, L.M. 1996. «Competencies: The right foundation for effective human resources management». *Compensation and benefits review*, vol.28, no 6 (novembre-décembre), p. 21-24.
- Jacovitz, R. 2008. «CEO & CFO Turnover comparisons for 2005, 2006 & 2007». *Management Turnover as Change Agent* (En ligne), 08-01-2008, Accès: <http://managementaschangeagent.blogspot.com/search?q=ceo-cfo+trunover>.
- Jick, T.D. 1979. «Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action». *Administrative science quarterly*, vol.24, no 4, p.602-611.

- Kakabadse, A., Kakabadse, N. 2001. «Dynamics of executive succession». *Corporate governance*, vol.1, no 3, p. 9-14.
- Kakabadse, N.K., Kakabadse, A., Kouzmin, A. 2003. «Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy». *Journal of Knowledge Management*, vol.7, no 4, p. 75-91.
- Kulkki, S., Kosonen, M. 2001. «How Tacit Knowledge Explains Organizational Renewal and Growth: the Case of Nokia». In *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilisation*, sous la dir. de Nonaka, I., Teece, D., p. 244-269. Californie: Thousand Oaks. Sage publications, 352 p.
- Lafley, A.G. 2011. «The art and science of finding the right CEO: Lessons from P&G's obsession with succession». *Harvard business review*. vol.89. no.10, p. 54-72.
- Levinson, D.J. 1986. «A conception of adult development». *American psychologist*, no 41, p. 3-13.
- Liebowitz, J. 1999. *Knowledge Management Handbook*. Floride: Boca Raton. CRC Press, 328 p.
- Liebowitz, J., Beckman, T. 1998. *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*. Floride: Boca Raton, CRC Press, 208 p.
- Linkedin. 2011. (En ligne) 3-10-2011. Accès: <http://ca.linkedin.com/>
- Loermans, J. 2002. «Synergizing the learning organization and knowledge management». *Journal of Knowledge Management*, vol.6, no.3, p.285-294.
- Lucas L.M. 2005. «The impact of trust and reputation on the transfer of best practices». *Journal of Knowledge Management*, vol.9, no 4, p.87-101.
- Lucier, C., Kocourek, P., Habbel, R. 2006. «CEO Succession 2005: The Crest of the Wave». (En ligne), VA: Booz Allen Hamilton, McLean, Accès: www.boozallen.com/media/file/sb43_CEO-Succession-2005-FINAL-pdf
- Lucier, C., Wheeler, S., Habbel, R. 2007. «The era of the inclusive leader. VA: Booz Allen Hamilton, McLean, en ligne: [http://www.boozallen.com/media/file/Era_of_the_Inclusive_Leader .pdf](http://www.boozallen.com/media/file/Era_of_the_Inclusive_Leader.pdf)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press, 200 p.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2e édition. Californie: Thousand Oaks, Sage. 338 p.
- Mintzberg, H. 1982. *Structure & dynamique des organisations*. Paris: Les éditions d'organisation, 434 p.
- Mintzberg, H. 2007. Du leadership au communautéship. (En ligne) 02-11-2010. Accès: <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/200901/06/01-675032-du-leadership-au-communauteship.php>.
- Mogul, M. 2007. «More chief executive heading for the door, Chief executive officer's don't last as long as they used to. Here's why». (En ligne). 08-01-2008. Accès: http://www.kiplinger.com/businessresource/forecast/archive/ceo_turnover_to_reach_record_in_2007.html.
- NACD. 2000. *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on CEO succession*, Washington D.C.: NACD, 48 p.

- NACD. 2006. *The role of the board in CEO succession: a best practices study*, Washington D.C.: NACD Board leadership series, 27 p
- Nonaka, I. 1990. «Redundant, overlapping organization: a Japanese approach to managing the innovation process», *California Management Review*, (printemps) vol.32, no 3, p. 27-37.
- Nonaka, I. 1991. «The knowledge-creating company». *Harvard Business Review*, vol.69, no 6, p. 96-104.
- Nonaka, I. 1994. «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation». *Organizational Science*, vol.5, no 1 (février), p. 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: University Press, 284 p.
- Nonaka, I., Teece, D. 2006. *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilisation*. Californie: Thousands Oaks. Sage publications, 352 p.
- Paillot, P. 1995. «La succession managériale: un état des lieux». France: Lille, Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises. 37 p.
- Pamenter, F. 1999. «Recruitment management». *Ivey Business Journal*, vol. 64, no 1 (septembre-octobre), p. 60-67.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. Londre: Routledge & Kegan, 108 p.
- PriceWaterhouseCoopers. 2012. «15th annual global CEO survey 2012: Delivering results. Growth and value in a volatile world». 39 p.
- Ratté, S. 2002. La relève, (En ligne), 29-09-2004. Accès: <http://www2.canoe.com/archives/economie/general/2002/08/20020822-113342.html>.
- Riege, A. 2005. «Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider». *Journal of Knowledge Management*, vol.9, no. 3, p.18-35.
- Saba, T. 2003. «La planification de la relève démystifiée: les aspects techniques et humains à considérer». *Effectif*, vol. 6, no 1 (janvier-février-mars), p. 18-26.
- Sanders, J.S. 2011. «The path to becoming a fortune 500 CEO». *Forbes*. (En ligne) 13-09-2013. Accès: <http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2011/12/05/the-path-to-becoming-a-fortune-500-ceo/>.
- Schein, E.H. 1985. «Defining al culture». In *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 358 p.
- Schein, E.H. 1978. *Career dynamics matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley, 280 p.
- Scholz, R.W. 2002. *Embedded case study methods: Integrating quantitative and qualitative knowledge*. Californie: Thousand Oaks. Sage publications, 392 p.
- Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency, 424 p.
- Spencer, L.M., Spencer, S. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 384 p.
- Spencer, L.M. 1995. *Reengineering Human Resources*. New York: John Wiley & sons, 238 p.
- Shields, J., Schroyer, C., Collins, J. 2004. «Developing superior leadership for the next generation». *Management quarterly*, vol.45, no 3 (automne). p.16-25.

- Stake, R.E. 2007. *Multiple Case Study Analysis*. New York: New York: The Guilford Press, 342 p.
- Statistiques Canada. 2003. The retirement wave. Perspectives on labour and income, the online edition, (En ligne), 08-01-2008, février, vol. 4, no.2, Accès: <http://www.statcan.ca/english/freepub/75-001-XIE/0020375-001-XIE.html>
- Statistiques Canada. 2004. Le taux d'approche de la retraite perspective. (En ligne), 07-01-2008. no 75-001-XIF (février), vol.5, no 2, p.20-24. accès: http://www.statcan.ca/francais/freepub/75-001-XIF/10204/art-2_f.htm.
- Statistiques Canada. 2005. Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires. (En ligne), 07-01-2008. no 91-520 — XIF, 215 p. Accès: <http://www.statcan.ca/bsolc/francais/bsolc?catno=91-520-XIF>.
- Statistique Canada. 2013. Naissances et indice synthétique de fécondité, par province et territoire. (En ligne), 18-09-2013. Accès:<http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/102/cst01/hlth85b-fra.htm>
- Statistiques Canada. 2006. Produits de données du Recensement de 2006. (En ligne), 07-01-2008. Accès: <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/index-fra.cfm>
- Statistiques Canada. 2006. Concept: la retraite, Définitions des concepts et des variables, (En ligne), 07-01-2008. Accès:www.statcan.ca/francais/concepts/d%C3%A9finitions/retirement_f.htm. 2p.
- Statistiques Canada. 2007. Projections de la population active au Canada, 2006-2031, L'observateur économique canadien, no11-010 (juin), p.3.1-3.13. (En ligne). Accès: <http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub.cgi?catno=11-010-XIB2007006>.
- Statistique Canada. 2008. Âge de la retraite selon le sexe: L'âge de la retraite a commencé à diminuer au milieu des années 1980. (En ligne), 18-09-2013. Accès: <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-222-x/2008001/sectionm/m-age-fra.htm>.
- Sternberg, W. 1987. «Tacit knowledge in managerial success». *Journal of business and psychology*, vol.1, no. 4 (été), p. 301-312.
- Syed-Ikhsan, S.O.S., Rowland, F. 2004. «Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer», *Journal of Knowledge Management*, vol.8, no 2, p. 95-111.
- Tellis, W. 1997. «Introduction to case Study». *The qualitative report*, vol.3, no 2.
- Tellis, W. 1997. «Application of a case study methodology». *The qualitative Report*, vol.3, no 3.
- Terry, P. 2009. «Who can help the CEO?». HBR case study, avril. p.33-40.
- Thomson, S. B. 2004. Qualitative research: Grounded theory - sample size and validity, (En ligne), 10-03-2012. Accès: <http://www.buseco.monash.edu.au/research/studentdocs/mgt.pdf>.

- U.S. Bureau of labour and statistics. 2005. Civilian labor force and participation rates with projections: 1980 to 2014.
- U.S. Census Bureau. 2006. Oldest baby boomers turn 60! Facts for features, édition spéciale, no CB06-FFSE.01-2 (3 janvier), (En ligne) 29-11-2011
Accès: http://www.census.gov/PressRelease/www/releases/archives/facts_for_features_special_editions/006105.html
- U.S. General Accounting Office. 2009. Statistics and aging information, Senior employment, (En ligne), 10-11-2011. Accès: http://www.theseniorsource.org/pages/StatInfo_EMPLOY.html.
- Van Alstine, D. 2005. «Looking for fit or fit to lead». *Canadian HR reporter*, vol. 18, no15 (septembre), p.18.
- Vancil, R. F. 1987. *Passing the baton, Managing the process of CEO Succession*, Boston: Harvard Business School Press.
- Watkins, M. 2007. «How to fill the leadership gap: corporate boards need to take a defining role in building their leadership pipelines». (En ligne), 10-01-2008. Accès: <http://www.directorship.com/how-to-fill-the-leadership-gap>.
- Wright, P., McMahan, G., Scot, S., Gerhart, B. 2001. «Comparing Line and HR Executives' perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions». *Human Resource Management*, vol.40, no 2, p. 111-123.
- Yih-Tong Sun, P., Scott, J.L. 2005. «An investigation of barriers to knowledge transfer». *Journal of Knowledge Management*, vol.9, no 2, p. 75-90.
- Yin, R.K. 2003. *Case study research: design and methods*, 3e éd. Californie: Thousand Oaks. Sage Publications, 181 p.